Department of Indian Affairs and Northern Development
Corporate Services
Departmental Audit and Evaluation Branch

Prepared by:

Hélène Thériault, Project Manager

Assisted by:
Coopers & Lybrand Consulting

Review of Management Practices
Alberta Region

Project 97/19
November 1998

101-01654/

Table of Contents

Page

Executive Summary i
- Methodology i
- General Assessment i
- Main Findings ii

Section 1 - Introduction 1
- Background to the Review 1
- The Alberta Region Context 1
- Methodology for the Review of Alberta Region Management Practices 3

Section 2 - Findings and Recommendations 8
- Planning 8
- Performance Measurement 9
- Transition 11
- Overall Context for Recommendations 12

Section 3 - Implementation and Next Steps 14

Section 4 - Conclusion 15

Annexes
- Terms of Reference
- Action Plan

Appendices
- Appendix 1
- Appendix 2

Executive Summary

This review of the management practices of the Alberta Region was conducted between October 1997 and March 1998 as part of the review cycle managed by the Departmental Audit and Evaluation Branch. The scope of the review included operations and financial management with an emphasis on strategic rather than operational issues.

Methodology

The review was carried out in three stages:

- Orientation and Planning – Preliminary review of documents, selected interviews and a full day workshop revealed three themes for detailed scrutiny.

  - Planning processes
  - Performance management processes
  - Overall approach to transition management

- Conduct and Analysis – Detailed interviews with staff and clients were conducted for each agreed theme. As well, available and relevant documents were reviewed.

- Reporting – A presentation of the results was provided to senior staff. This written report concludes the reporting process.

General Assessment

The Alberta Region has demonstrated an ability to maintain a strong client focus through a period of tremendous change. Changes that have had nation-wide impact, such as the emergence of a new relationship with First Nations and renewed commitment to self government and devolution of service delivery have had significant impact on operations within the Alberta Region. In addition, the local management team has experienced tremendous turnover in the past two years, and many key positions continue to be filled only on an "acting" basis. Local personnel have managed to remain committed to serving their First Nations partners through this considerable turmoil.

Management practices have not fared well through this period of transformation. Planning and performance management processes have become quite informal and as a result, are not particularly effective. As well, there is no clear vision of how the region will navigate through the transition that undoubtedly will continue for some time to come.

As a result, it is very difficult for managers or staff to ensure that their day to day activities support the longer term directions of the department, or to assess how well they are doing in achieving corporate goals.

Main Findings

Planning – The current regional planning process, which is a departure from past practice, has not been documented or fully implemented. The current activity focus does not reflect client concerns about economic development. This area is considered by First Nations to be critical to achieving the goal of full devolution. However, INAC plays a somewhat limited role in facilitating access to economic development assistance. It is recommended that the revised planning process be documented, and that the process be used to refine the approach to resource allocation and service design, with particular attention to assisting First Nations to access support for economic development.

Performance Measurement – The region is to be commended for their recent investment of considerable time and effort in the development of a set of performance measures which were seen by the department and First Nations as relevant and appropriate. However, these measures have not been implemented. The current regional process for managing performance at both the corporate and individual levels is inconsistent. It is recommended that a more aggressive and broadly based approach to monitoring organization performance, and a more consistent approach to monitoring individual performance, be adopted.

Transition – The region is in a state of transition. Although this is recognized, and a number of discrete activities have been initiated in order to move toward devolution, there is no overall plan for managing the transition process. It is recommended that there be a reorienting of the Alberta Region to a transition "mind-set", and development of specific transition strategies that recognize existing variations in First Nation capacities and interests.

The structural and project initiatives contained in the Minister's "Agenda for Action with First Nations", which emerged during the term of this review, will create significant additional pressure to plan for and manage a transition process, and develop measurement systems that can track progress.

Section 1 - Introduction

Background to the Review

This project is part of the Departmental Audit and Evaluation Branch (DAEB) cycle of management practice reviews. The review was requested to help the management team of the Alberta Region ensure regional management practices meet departmental policies and standards, and in particular are appropriate to the circumstances of the region.

From the outset of this review, the project team was asked to consider several important project themes:

- as much as possible, maintain a strategic rather than operational focus.
- link observations and recommendations to management systems wherever possible.
- focus the review on key areas as soon as possible.
- maintain a region-wide focus while gathering data, and in findings and recommendations.
- involve staff and clients as much as possible.
- consider stakeholders an important part of the audience for the final report.

The Alberta Region Context

The forty-three First Nations that make up the client group for the Alberta INAC team are located in three treaty areas. There are 111 reserves encompassing approximately seven hundred thousand hectares of reserve land. The First Nation status population at December 31, 1996 was 76,419. Sixty-seven percent were living on-reserve and crown-land. Almost sixty percent of the population is under twenty five years of age.

The management team of the Alberta Region is accountable for a wide range of services currently provided to this client group. These services are delivered throughout the region, and managed from head office in Edmonton. They include:

- Lands and Trusts Services;
- Intergovernmental Affairs and Operational Policy;
- Funding Services; and
- Corporate and Support Services, including human resources, communications; and executive and corporate services.

The challenge of serving the clientele of the Alberta Region is compounded by a number of themes that can be considered part of the local "scene". They include:

- **Diversity** – There is a great deal of diversity among First Nations in Alberta, from the very poor to the quite well off. This means the INAC - Alberta organization must either seek to provide an extremely wide range of services to meet the needs of all its clients, or begin to segment its "market" and design its service mix to meet the needs of a narrower range of presumably less well off clients.

- **Have's and Have Not's** – The existence of several prosperous and commercially active bands creates a unique regional dynamic. Less well off First Nations are able to see, first hand, the significant benefits associated with achievable economic success. These examples become the "benchmark" from which INAC - Alberta economic development efforts are measured, and the source of pressure from First Nations for more and better efforts in this regard.

- **Turnover and Fragmentation** – There is no "unified voice" for First Nations in Alberta. This situation is exacerbated by a relatively high level of turnover among the leadership of First Nations. It is difficult to establish and maintain a broadly based overall regional strategy rooted in consensus among stakeholders in these circumstances.

- **Political Attention** – INAC - Alberta is not accustomed to the kind of political attention it currently receives, and this ongoing situation has greatly enhanced the time and skill level needed to manage the communication function, both between the region and head office, and between local managers and their clients.

- **Accountability and Distance from Service Delivery** – The political situation is aggravated because INAC - Alberta is in a transition toward full devolution. The organization is being asked to answer for activities it often has no direct knowledge of or control over. This situation will continue as long as transition itself. It needs to be recognized and accounted for in the regional communications and transition planning.

- **Environmental Issues** – This is a sensitive matter in this region because of the importance First Nations attach to effective use and stewardship of the land and its inhabitants, and the attention that several recent events have brought to the subject.

Another factor which presents a challenge to the Alberta Region is the government-wide phenomenon of high turn over in senior management positions. The management team within the Alberta Region has experienced a considerable amount of change in recent years, and at the time of this review, five of the eight senior management positions were held by individuals in an "acting status", including the two most senior positions. This lack of continuity in the management team makes it difficult to develop and sustain long-term strategies and supporting plans.

Any one of these represents a significant challenge; in combination they create an ongoing high-stress circumstance. In spite of these difficulties, management and staff at all levels continue to try to maintain their focus on serving clients well, and supporting the national agenda for renewing the relationship with First Nations.

Methodology for the Review of Alberta Region Management Practices

This review was carried out in three phases.

Phase One – Orientation and Planning – The purpose of this phase was to allow the team to perform an initial risk assessment and focus the work to be carried out in the balance of the review. This stage involved a review of business objectives, management strategies, and the overall control environment. The team reviewed relevant documents, interviewed members of the management team, and facilitated a full day workshop with fifteen staff members representing all parts and levels of the organization. In each of these venues the team sought information regarding planning and resource allocation, ongoing operations, and performance measurement and management. This stage concluded with a discussion of preliminary findings with the regional executive team, and a report recommending three areas of management practice to receive further review.

Phase Two – Conduct and Analysis – Fieldwork was carried out in accordance with the plan and focus recommended at the end of Phase One. The team carried out a detailed review of relevant documents, as identified in Appendix I. As well, team members carried out structured interviews with members of the senior management and service delivery teams of the Edmonton office, head office staff in Ottawa, staff of the southern regional office, and delegations of representatives from four First Nations. The observations and recommendations contained in this report are based on the information provided to us from these sources.

Phase Three – Reporting – The reporting process for this review has three parts. The report provided at the end of Phase One contained a review of initial findings. Near the end of Phase Two a full presentation of the preliminary Phase Two results was made to the full management team at its planning retreat. This report forms the third and final step in the reporting process.

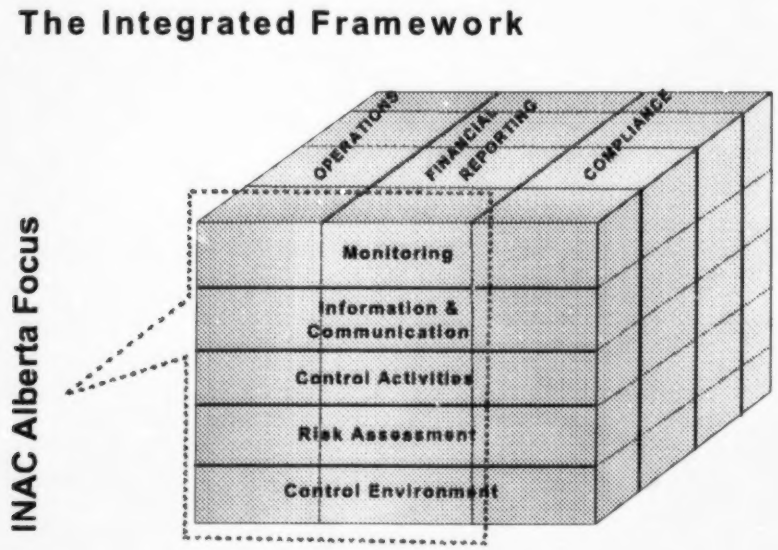
Scope of the Review

The initial scope of the review was defined to encompass all aspects of the Criteria of Control (CoCo) model defined by the Canadian Institute of Chartered Accountants. Accordingly it included examination of how management practices are impacting upon:

- **Purpose** – the organizations sense of direction and planning;
- **Commitment** – the organizations sense of identity and values;
- **Capability** – the organizations competence; and
- **Monitoring and Learning** – the organizations overall development.

These areas were explored during the Planning Phase of the review. The data gathering was structured as depicted in Exhibit I - The Integrated Control Framework. As shown in Exhibit I, the scope of the review included operations and financial management, but did not extend to encompass verification of compliance with control procedures.

Exhibit I



In the Phase I report, it was noted that INAC – Alberta is an organization in a state of transition which is being driven by several factors:

- the Government of Alberta has rapidly redefined its role and service delivery mechanisms, and accountability structures, in a wide range of service delivery areas. This includes many of those of interest to First Nations and INAC., such as social services, education and health. This has had, and will continue to have an impact on First Nations.

- the Government of Canada is reallocating resources in accordance with its new approach to fiscal restraint. There will continue to be fewer resources available, and they will likely be allocated differently.

- the Government of Canada is systematically redefining its relationship with Canada's First Nations. This initiative will likely be reaffirmed and re-energized as part of the Governments response to the Royal Commission on Aboriginal Peoples.

- Each of these factors is sufficient to drive a rethink of the role and supporting management systems of the organization. Collectively, they amount to a powerful impetus for commitment to a controlled transition. In terms of the CICA COCO framework, the challenges emerge primarily from the "Purpose" and "Commitment" components of the overall evaluation framework.

The Themes

The themes which emerged through the Preliminary Survey Phase research activities are fairly typical of the symptoms encountered in organizations that are trying to cope with transition. Organizations undergoing significant change often find themselves in the situation of attempting to apply decision making, planning and service delivery systems designed for a stable environment in an environment that has begun to change and is thus no longer stable, and which is not likely to stabilize for some time. Several themes are especially noteworthy.

Themes in the area of **Planning**:

- the apparent absence of a direct linkage between plans, resource allocation, and actual needs and events indicates that the "real world" of meeting needs and delivering services is changing, and that deviations from established plans are needed to align and realign the organization as situations evolve.

- a high level of activity and overall frustration with the seemingly endless need to respond to "issues", with consequent re-direction of resources from planned or ongoing tasks to "fire fighting". The number of issues, and their diversity and complexity, increase when the environment is changing, and the key players are trying to redefine their roles in it.

- a multitude of coping strategies and initiatives (the "flavour-of-the-day" identified to us by both staff and management) with no clear priorities, conclusions or finish to them, is also symptomatic of rapid change. There is continuing uncertainty regarding what initiatives are most important because old benchmarks and roles are no longer relevant, and new ones have not yet become clear and stable.

Themes in the area of **Performance Management**:

- uncertainty regarding how to define performance, and how to measure it. Again, because old frameworks are no longer relevant, old approaches to performance management will not work.

Themes in the area of **Management of Transition in Programs and Operations**:

- frustration with the inadequacies of old tools, and new tools that have not yet matured, such as those expressed surrounding new agreements with First Nations. This includes the number of ongoing changes needed to make them work, the amount of time managers must spend in the "field", and at head office, coping with one-off initiatives and requests from First Nations. The adequacy of new tools and approaches is also affected by the considerable variation in commitment and capacity among First Nations regarding the new role they are expected to play.

- the general frustration with the perceived inconsistency between the "talk"of First Nation independence and an INAC role of "funding and steering", and the apparent day-to-day "walk" of increased levels of INAC involvement driven by an enhanced accountability framework. This is symptomatic of transition, where elements of both the old world and the new must co-exist.

The fundamental challenge facing INAC – Alberta is to identify and then focus on managing that which is critical to successful transition. Organizations that carry out successful transitions know what matters most, and ensure that it is well done.

Recommendations for the Conduct Phase

The recommendation from the planning phase was to focus the balance of the review effort on the following three areas:

- **Planning** – It was recommended that particular attention be given to the unclear link between resource allocation and needs, the apparent allocation of resources based on current issues rather than long term needs and strategies, and the multiplicity of change and improvement initiatives.

- **Performance Management** – It was recommended that the team review how individual and program performance is being defined and measured, and the nature of the linkage of this process to organizational goals and objectives.

- **Transition Management** – It was recommended that the team investigate how much progress has been made in moving from traditional to more current approaches, especially levels of empowerment of First Nations.

These recommendations were based on the consistent themes encountered in documents, interviews, and the workshop. The management team accepted these recommendations. Therefore, the themes of transition, and effective management of supporting planning and performance management systems, formed the focus for the field work conducted in Phase Two of the review.

Section 2 - Findings and Recommendations

The findings and recommendations from this review are organized under the three main themes which guided the fieldwork and analysis. Accordingly, the findings are presented under the following headings:

- Planning;
- Performance Measurement; and
- Transition.

Planning

At the highest level, planning involves examining the evolution of the needs of First Nations, and devising a strategy for service delivery which will meet these needs. INAC - Alberta is faced with a particularly difficult evolution of service needs. They are confronted with the challenge of managing a "two track" approach to service that accounts for both the current need for enhanced First Nation accountability and compliance frameworks, and ongoing direct involvement in service delivery, while also supporting promising First Nation initiatives that will enhance governance and community economics. In effect, the organization is called upon to both "row" and "steer" during a planned transition period. The current processes for defining services and service delivery strategies do not take this reality into account.

One manifestation of this is the degree to which the department has fallen behind in meeting the needs of First Nations for support in the area of economic development (ED), which is a very high priority for those communities struggling to position themselves for greater independence. The department maintains that INAC is not a source of economic development resources, but will facilitate access to such resources. First Nations, however, maintain that economic development is a critical factor in achieving the objective of devolution shared by INAC and native communities. In the view of First Nations, ED seems to be an afterthought to INAC, and this is reflected in the attention to ED relative to other activities. In the view of First Nations, ED related activities are highly control oriented, and this highly sophisticated service area often involves people who are not well qualified to carry out the work. There is a sense that economic development is considered by INAC to be "somebody else's problem". Essentially, this is an accurate observation in that the departmental position has been that funding for ED should come from sources other than INAC. However, there has been no exploration of pro-active or creative delivery strategies such as the strategic use of Alternate Service Delivery or qualified third parties. This is an area where planning for services to meet the needs of the First Nations community has fallen behind the evolution of First Nations needs.

At a more detailed level, the process for preparing the annual plans and budgets has changed considerably in the past two years. The previous planning process was based on management contracts, and it was generally thought to be overly cumbersome and bureaucratic. The current process has allocated clear responsibility for the planning function but resource limitations have reduced time and attention devoted to actual planning. The new planning process is not yet documented, and no work plans have been developed. The planning process is "top-down" with little staff input. Appendix II contains diagrams of the planning process, past and present.

Recommendations

1. It is recommended that the Regional Director General, Alberta Region recognize the diversity of needs in the approach to planning for services. The planning process needs to support the design of service arrays, especially to clarify the regions's role in support of First Nations economic development services, to reflect this reality.

2. It is recommended that the Regional Director General, Alberta Region, explore with First Nations approaches to providing economic development support services to First Nations. The very different economic circumstances among First Nations makes it unlikely the current "project specific apply and respond" model is responsive and aggressive enough to meet the challenges that have been identified by First Nations.

3. It is recommended that the Regional Director General, Alberta Region, establish and document an annual business-driven planning cycle. Specific responsibilities should be allocated for the various planning activities.

Performance Measurement

Effective performance measurement involves:

- defining corporate objectives and goals;
- establishing measures which can be used to assess progress; and
- tracking and reporting achievement of the goals and objectives.

A key component of an effective performance management process is the development of goals for individual management and staff members which are consistent with the corporate objectives, and which in aggregate reflect the full set of achievements which must be realized in order for the corporate objectives to be accomplished.

Within the Alberta Region, there is no consistent approach to performance management. Measurement of organizational performance is very informal and unstructured. Weekly management meetings include informal enquiries regarding deliverables, but there is no formalized reporting of goal oriented progress, and no direct recourse where deliverables are not met. Management variance reports are for financial matters only, and contain little background information. The complex system of reports from First Nations is used to ascertain the results of current spending. Responses vary depending on the nature of the funding agreement or instrument involved, and the nature of the variance. No overall approach to variance responses is in place.

In many of the functional areas involved (education, social services, health) performance is difficult to measure, and this is not going to change. Any approach to performance measurement must reflect this reality. The region invested considerable effort in the development of a set of performance measures which were considered by management and First Nations partners groups alike to be quite sound. However, these measures have never been implemented.

At the individual level, members of the management team develop verbal contracts and set their goals and objectives with the Regional Director General, or Assistant Regional Director General. However, there is no mechanism to ensure goal congruence between management and corporate goals. Staff can have verbal or written performance evaluations (at present, the performance evaluations are about 50% verbal, 50% written). No goals and objectives are set for staff, causing performance measurement to be based on job descriptions. This approach is not aligned with INAC's intent to develop less descriptive job descriptions.

Recommendations

4. It is recommended that the Regional Director General, Alberta Region, consider:

   - adopting an existing template, or developing a new one; and
   - using both team and individual performance measurements that (1) are results not process driven, (2) cover more than just financial performance, and (3) are specifically linked to documented organization goals.

5. It is recommended that the Regional Director General, Alberta Region, develop a documented performance appraisal process that will apply to all levels of the organization.

6. It is recommended that the Regional Director General, Alberta Region, develop an overall performance tracking system that will identify variances from anticipated performance at both the individual and team level. It will be important to ensure performance variances are addressed when they become known. As well, current, direct, structured client feedback should be used as part of this process.

Transition

Within the Alberta Region, there is acknowledgement that the role of the department is changing, and that there is a commitment to work towards a new relationship with First Nations. As well, although the vision of this new relationship is not particularly clear, there is awareness of the general principles that are expected to be embodied in the new way of working. The challenge will be to manage through the lengthy and difficult period of transition.

At the moment, the overall approach to transition is unclear and there is no evidence of a regional transition plan. There are many discrete initiatives under way within the region, but they are essentially a set of disjointed efforts rather than components of coherent overall transition strategy. Staff do not have the framework of an overall transition process within which to context their own job duties. Without this, it is difficult for them to contribute to the overall movement shift in departmental orientation.

Among INAC staff there is uncertainty regarding the capacity of First Nations to carry out their role in any transition process, leading to concerns that INAC will be held to blame for lack of progress in an initiative that they ultimately cannot implement alone. However, most individuals within INAC have not stepped up to their own individual accountability for accepting and managing change within their own sphere of activities, in that they do not see themselves as personally accountable for initiating and managing a transition. This is likely caused by the lack of clarity around the overall transition process, and the difficulty that this creates for individuals to understand their individual role in the process.

The transition management process is further complicated by the number of Federal departments interfacing with First Nations. These organizations do not share a common vision of the role the Federal government is to play, and the functional implications of that role. Few are looking to be as "hands off" as INAC in the long run.

Recommendations

7. It is recommended that the Regional Director General, Alberta Region, develop an overall transition management plan that distinguishes between skills and resources needed to manage transition, and those needed to manage after transition is completed. It will be important to manage the plan through the corporate planning and performance management systems, and this will include ensuring that the plan is reflected in the goals and objectives established for individuals. As well, other relevant federal organizations operating in the region should be invited to contribute to the development of the plan.

8. It is recommended that the Regional Director General, Alberta Region, identify the roles that First Nations might play in long term transition. It may be appropriate to develop two models - one which reflects the situation of a relatively independent community, and a second one which addresses the realities of communities which are less well off.

Overall Context for Recommendations

The findings of this review are best understood in the broader context of the major strategic thrusts initiated by the Department in the wake of the findings of the Royal Commission on Aboriginal Peoples (RCAP). The review team encountered repeated references to the potential implications of RCAP during this review. Near the end of the review the specifics of the Departmental response to RCAP began to emerge. The change strategy outlined in the "Agenda for Action with First Nations" has four themes or priorities.

- **Renew the Partnership** – Acknowledge and take action to address the errors of the past, including establishing mechanisms to recognize First Nations as governments and as partners. Includes developing mechanisms for Decision-making, and establishment of tripartite regional protocols to address on and off reserve issues on a regional basis.

- **Recognize and Strengthen First Nations Governments** – Continue to develop and enhance government-to-government relationships driven by a recognition of the inherent right to self government, Aboriginal title, and treaty rights under the *Constitution Act, 1982*. Includes developing Governance Transition Centres, and regional justice and dispute resolution bodies.

- **Equitable and Sustainable Fiscal Relationships** – Develop and implement new fiscal relationships that will allow First Nations governments to attain sufficient autonomy to support their governance and service delivery structures. Includes a new government-to-government transfer system and resource revenue sharing strategies and mechanisms, and an initiative to improve accountability, and data collection and exchange among and between governments.

- **Supporting Stronger First Nations Communities and People** – New measures to enhance economic development and community and individual self-reliance. Includes a national partnering strategy on economic development and a renewed emphasis on aboriginal training and investment in First Nations Youth.

There are three major themes especially relevant to this review.

- **Changed Decision Mechanisms** – There is a consistent theme regarding decision making, both within First Nations, and between First Nations and other levels of government. Structural change is anticipated, and there will be support for new approaches.

- **Changed Funding Mechanisms** – There will be a new framework for governments to work with, but as well there will be new approaches to collecting and managing resource revenues, and associated accountabilities.

- **Emphasis on Economic Development** – There is a consistent theme of enhanced independence and renewed governance through sustainable economic development, and a recognition that economic growth involves complex regional realities that must be addressed on a local or regional basis.

This is an aggressive agenda for significant change. It is also an agenda that will have to be delivered at the regional level. These major themes reinforce the relevance of the findings and recommendations of this review:

- to manage change of the scope and complexity contemplated in the "Agenda for Action" the Alberta team will need to develop and maintain a transition mind-set, supported by a coherent transition plan;

- implementing the transition plan will require a sound planning and performance measurement framework designed to meet the needs of this region, and the preference of its key decision makers; and

- the importance of economic development in the overall "Agenda for Action" is consistent with the information collected from the First Nations who participated in this review.

Section 3 - Implementation and Next Steps

The following are suggestions as to how the Alberta Region management team might consider moving forward with the implementation of the recommendations contained within this report.

The first priority is to address the key strategic business decisions. It is important for management to accept that the organization is in a long term transition, and to plan and deliver services accordingly. A first step might be to develop, in partnership with First Nations, a "readiness continuum" that indicates the scope of individual First Nation readiness to accept additional responsibilities, and the specific actions needed to enhance this readiness. The development of this readiness continuum could use as a starting point the results of the management assessment process currently underway. When this process is complete, INAC - Alberta will be in a position to work with individual First Nations to define their current service needs and to develop service delivery strategies in line with the defined needs.

In parallel, the region can begin to develop and implement a sound planning process. The design of the planning process can begin in parallel with business strategy development, but the final process should reflect the characteristics of the service array. The process should encompass all aspects of service delivery and administration. As well, the planning process should clearly identify service-oriented corporate and individual results which support measurement of progress against strategic goals. Finally, there must be increased focus; the organization does not have the resources for "non-critical" initiatives.

It will then be feasible to develop and implement a meaningful performance measurement process. The process for performance measurement, and the specific measures that are used, must reflect the business plan and characteristics of the service array. The performance measurement process must begin with an assessment of the success of the organization in meeting corporate goals. As well, goals of individual managers must be linked to the corporate business strategy and plan. Finally, the INAC - Alberta should explore creative ways to reward achievement.

Section 4 - Conclusion

The Alberta team is faced with a new challenge, regional implementation of the significant initiatives identified in the Minister's "Agenda for Action". If this challenge is to be met, the team will need a transition management mind-set, supported by an appropriate planning process and plan. Implementation of the plan will need to be monitored by a performance measurement system that links and measures individual and corporate performance, and provides the information needed to adjust plans and identify promising new initiatives.

Terms of Reference

Terms of Reference
Review of Management Practices - Alberta Region

Background: This project is part of the Departmental Audit and Evaluation Branch (DAEB) ongoing cycle of management practices reviews to be conducted in each region and at headquarters. The cycle started in 1994-1995, and is part of a five-year plan.

The Alberta Region consists of 43 First Nations located in three treaty areas. There are 111 reserves encompassing approximately 700,000 hectares of reserve land. The First Nation status population (Indian Registry System — IRS) at December 31, 1996 was 76,419, of which approximately 67% being identified as living on-reserve and crown-land. Almost 60% of that population is under 25 years of age.

The region is currently led by an acting Regional Director General as well as an acting Associate Regional Director General. The regional executive is supported by 6 program areas (Executive Services, Funding Services, Lands and Trusts Services, Inter-governmental Affairs & Operational Policy, Corporate Services and Human Resources).

All programs operate out of the regional office in Edmonton. In addition, there is a 7-person field services office in southern Alberta on the Tsuu T'ina reserve near Calgary and a 1-person field services satellite office in St. Paul.

Currently, there are 185.5 full-time equivalent staff in the region (our allocation 166.5; 7 teachers at the federally administered Cold Lake School; over-programming 5.0 and Ressourcing Our Priorities —ROP 7.0).

The 1997-1998 regional budget is currently $467,218.0 m (salaries $8,292.0; regional operations $4,656.0 and First Nation funding $454,270.0).

Need: This review has been requested to enable the new management team of the Alberta Region to ensure that all regional management practices meeting departmental policies and standards are in place and appropriate to the circumstances of the region. It will also assist the team to identify opportunities to improve management practices to ensure the most effective and efficient support to the organization.

.../2

Scope & Issues: The review will use an approach based on the Criteria of Control Objectives (CoCo) defined by the Canada's chartered accountants under four principal areas:

Purpose — a sense of the organization's direction and planning
- How does the region achieve the organization's objectives? (Both regional and departmental)

Commitment — a sense of the organization's identity and values
- To what extent are values, policies and divisions of responsibilities consistent with the organization's direction?

Capability — a sense of the organization's competence
- Do people have the competency, knowledge, skills and tools including systems, processes and procedures to support the departmental's objectives?

Monitoring and learning — a sense of the organization's development
- To what extent monitoring of the regional environment and performance support the re-evaluation of the department's objectives and control?

Approach: It is proposed to adopt a process based on quantitative and qualitative research methodologies completed by consultation and participation techniques for the achievement of concrete, visible results. The project will be initiated by an Audit Manager from the Departmental and Evaluation Branch (DAEB) with the assistance of consultants.

The review will be conducted in three phases as follows :

Planning/Orientation Phase

This phase establishes the framework for the project. It clarifies the mandate, the objectives, the scope and expected results. This entails a preliminary study of the regional management practices, systems, processes and procedures.

The object of this phase is for local management and the review team to reach a common understanding of the orientation and the methodology of the project. The members of the team clarify the methodology, the appropriate qualitative and quantitative methods and the nature of the sampling where applicable to produce an activity plan.

.../3

Gathering/Conduct Phase

During this second phase of the review, the team carries-out the plan developed earlier. Activities include individual interviews and group meetings/sessions if appropriate; review of records and processes and management practices; and all other necessary research and gathering information.

Analysis and reporting Phase

Analysis -- Once the information has been gathered, the review team analyses the data and clarifies issues such as :

- What is the current state of affairs?
- What are the gaps?
- Suggestions for filling the gaps and improve the regional practices to respond to future needs.
- Identification of effective practices.

This information will be presented to a group of regional representatives. The consultants, with the support of the group, will validate the data, propose recommendations, and develop the framework of a work plan for implementation.

Reporting — The purpose of the report is to incorporate key information and major recommendations developed during the course of the review into a practical and concise format. This includes results of analysis and work plan for implementation.

Resources: The work will be undertaken both in-house and with the use of consultants.

Cost: The estimated cost for the contracted resources is between $50,000 and $70,000.

Timeframe: The planning will commence in October 1997. A draft report will be completed by December 1997.

Approved by:

F. Jobin
A/Regional Director General
Alberta Region
October 20, 1997

Action Plan

AUDIT AND EVALUATION / VÉRIFICATION INTERNE ET ÉVALUATION

REQUEST FOR ACTION PLAN / DEMANDE DE PLAN D'ACTION

PROJECT / PROJET : 97/19
DATE SENT / DATE D'ENVOI : 98-08-03
DATE DUE / ÉCHÉANCE : 98-09-17

PROJECT TITLE / TITRE DU PROJET : Review of Management Practices

REGION OR BRANCH / RÉGION OU DIRECTION GÉNÉRALE : Alberta Region

(1) RECOMMENDATIONS / RECOMMANDATIONS	(2) REPORT / RAPPORT PAGE NO.	(3) ACTION PLAN / PLAN D'ACTION	(4) RESPONSIBLE MANAGER / GESTIONNAIRE RESPONSABLE (TITLE / TITRE)	(5) PLANNED COMPLETION DATE / DATE PREVUE DE MISE EN OEUVRE
1. The Regional Director General, Alberta Region, should recognize the diversity of needs in the approach to planning for services. The planning process needs to support the design of service arrays, especially to clarify the regions's role in support of First Nations economic development services, to reflect this reality.	9	The region has committed resources to lead the planning initiative in the region. The region has initiated Gathering Strength discussions with an All Chiefs Committee and the various technical committees that have been established. Program directorate plans that will evolve as a result of these activities will reflect the diversity necessary to address the needs of First Nations.	Regional Executive Committee / RDG	Planning Process: December 31, 1998 Implementation: Ongoing
2. The Regional Director General, Alberta Region, should explore with First Nations approaches to providing economic development support services to First Nations. The very different economic circumstances among First Nations makes it unlikely the current "project specific apply and respond" model is responsive and aggressive enough to meet the challenges that have been identified by First Nations.	9	To fulfil DIAND's goal of community economic development, funding is provided towards the Community Economic Development Organizations (CEDOs). The region funds CEDOs (through transfers to First Nations), who provide technical advisory and developmental supports needed to create viable, ongoing economies at the local level. To further support the economic development initiatives at the local level, the region has an economic development unit, reporting directly to the A/RDG, that focuses on Market Access (Procurement Strategy for Aboriginal Business), AWPI, Opportunity Fund and Resource Development and Management.	Associate RDG	Implemented/ Ongoing
3. The Regional Director General, Alberta Region, should establish and document an annual business-driven planning cycle. Specific responsibilities should be allocated for the various planning activities.	9	The region has committed resources to lead the planning initiative in the region. The region has initiated Gathering Strength discussions with an All Chiefs Committee and the various technical committees that have been established. Program directorate plans that will evolve as a result of these activities will reflect the diversity necessary to address the needs of First Nations.	Regional Executive Committee / RDG	Planning Process: December 31, 1998

PROJECT TITLE / TITRE DU PROJET : Review of Management Practices

REGION OR BRANCH / RÉGION OU DIRECTION GÉNÉRALE : Alberta Region

(1) RECOMMENDATIONS / RECOMMANDATIONS	(2) REPORT / RAPPORT PAGE NO.	(3) ACTION PLAN / PLAN D'ACTION	(4) RESPONSIBLE MANAGER / GESTIONNAIRE RESPONSABLE (TITLE / TITRE)	(5) PLANNED COMPLETION DATE / DATE PRÉVUE DE MISE EN OEUVRE
4. The Regional Director General, Alberta Region, should consider: • adopting an existing performance measurement template, or developing a new one: and • using both team and individual performance measurements that: (1) are results not process driven, (2) cover more than just financial performance, and (3) are specifically linked to documented organization goals.	10	The region has committed resources to lead the planning initiative in the region. The region has initiated Gathering Strength discussions with an All Chiefs Committee and the various technical committees that have been established. Program directorate plans that will evolve as a result of these activities will reflect the diversity necessary to address the needs of First Nations. (Performance Evaluation: On-going bi-laterals). In concert with the planning initiatives noted above, program directors will develop management contracts with the RDG & A/RDG that will reflect appropriate performance measures necessary to meet the RDG's targets as established by the DM as well as targets that are established by regional management to meet specific regional First Nation needs. The external performance measurements will be developed in conjunction with our First Nation partners. These targets will flow through from the directors to their managers and supervisors and line staff.	Regional Executive Committee / RDG	Management Contracts: annually, June 30, 1999
5. The Regional Director General, Alberta Region, should develop a documented performance appraisal process that will apply to all levels of the organization.	10	The region already has a performance appraisal process in place. Steps are being taken to strengthen the existing processes to ensure that established targets are in fact being met and that achievements are being formally reviewed on a periodic basis.	Regional Executive Committee / RDG	Annually July 15, 1999

PROJECT TITLE / TITRE DU PROJET : Review of Management Practices

REGION OR BRANCH / RÉGION OU DIRECTION GÉNÉRALE : Alberta Region

(1) RECOMMENDATIONS / RECOMMANDATIONS	(2) REPORT / RAPPORT PAGE NO.	(3) ACTION PLAN / PLAN D'ACTION	(4) RESPONSIBLE MANAGER / GESTIONNAIRE RESPONSABLE (TITLE / TITRE)	(5) PLANNED COMPLETION DATE / DATE PREVUE DE MISE EN OEUVRE
6. The Regional Director General, Alberta Region, should develop an overall performance tracking system that will identify variances from anticipated performance at both the individual and team level. It will be important to ensure performance variances are addressed when they become known. As well, current, direct, structured client feedback should be used as part of this process.	10	The region has committed resources to lead the planning initiative in the region. The region has initiated Gathering Strength discussions with an All Chiefs Committee and the various technical committees that have been established. Program directorate plans that will evolve as a result of these activities will reflect the diversity necessary to address the needs of First Nations. (Performance Evaluation: Ongoing bi-laterals). In concert with the planning initiatives noted above, program directors will develop management contracts with the RDG & A/RDG that will reflect appropriate performance measures necessary to meet the RDG's targets as established by the DM as well as targets that are established by regional management to meet specific regional First Nation needs. The external performance measurements will be developed in conjunction with our First Nation partners. These targets will flow through from the directors to their managers and supervisors and line staff.	Regional Executive Committee / RDG	Management Contracts: annually June 30, 1999

AUDIT AND EVALUATION / VÉRIFICATION INTERNE ET ÉVALUATION

REQUEST FOR ACTION PLAN / DEMANDE DE PLAN D'ACTION

PROJECT / PROJET : 97/19
DATE SENT / DATE D'ENVOI : 98-08-03
DATE DUE / ÉCHÉANCE : 98-09-17

PROJECT TITLE / TITRE DU PROJET : Review of Management Practices

REGION OR BRANCH / RÉGION OU DIRECTION GÉNÉRALE : Alberta Region

(1) RECOMMENDATIONS / RECOMMANDATIONS	(2) REPORT / RAPPORT PAGE NO.	(3) ACTION PLAN / PLAN D'ACTION	(4) RESPONSIBLE MANAGER / GESTIONNAIRE RESPONSABLE (TITLE / TITRE)	(5) PLANNED COMPLETION DATE / DATE PREVUE DE MISE EN OEUVRE
7. The Regional Director General, Alberta Region, should develop an overall transition management plan that distinguishes between skills and resources needed to manage transition, and those needed to manage after transition is completed. It will be important to manage the plan through the corporate planning and performance management systems, and this will include ensuring that the plan is reflected in the goals and objectives established for individuals. As well, other relevant Federal organizations operating in the region should be invited to contribute to the development of the plan.	11	The region has already implemented an enhanced communication strategy with staff. A variety of all-staff meetings have been held on the Gathering Strength and Leadership initiatives. We are also actively promoting the use of other mediums to communicate regularly with staff (intra-net). Regional management is currently in the process of reviewing the existing structure and considering options for change that will enable it to meet the specific needs of the regional First Nations.	Regional Executive Committee / RDG	Implemented/ Ongoing
8. The Regional Director General, Alberta Region, should identify the roles that First Nations might play in long term transition. It may be appropriate to develop two models - one which reflects the situation of a relatively independent community, and a second one which addresses the realities of communities which are less well off.	11	As noted earlier, regional management is working closely with the Chief's Committee and the various First Nation staff led technical working groups that have been established by the committee. Every effort will be made to incorporate First Nation participation in the region's transition process.	Regional Executive Committee / RDG	Implemented/ Ongoing

Appendix 1

Summary of Documentation Reviewed

Summary of Documentation Reviewed

The following documents were reviewed during the Conduct and Analysis phase of the Review of Alberta Region Management Practices.

Policy and Overall Strategy

- Alberta Region Statement of Priorities
- Statement of Priorities – Alberta Region – December, 1996
- Journey of Many – The Deputies' Council for Change – 1993
- Federal Policy Guide – Aboriginal Self-Government
- People to People: Nation to Nation – Consultation document summarizing the main findings of the Royal Commission on Aboriginal Peoples
- Agenda for Action with First Nations – Federal Government Response to Royal Commission on Aboriginal Peoples – INAC Web Site – February 22, 1998.
- Framework For Action – January 1996
- Economic Development Action Plan – INAC – Alberta – to March 31, 1998

Implementation Tactics and Administration

- Alberta Region Service Standards – 1995
- Noel Memo of Dec 14, 1997 re: Service Standards
- Review of Management Practises – Quebec Region – June, 1997
- Regional Budget – Alberta Region – 1997-1998
- Alberta Region Action Plan – Human Resources – April 14, 1997
- Overall Alberta Region Action Plans – Various Dates – Fall, 1996
- Ressourcing our Priorities

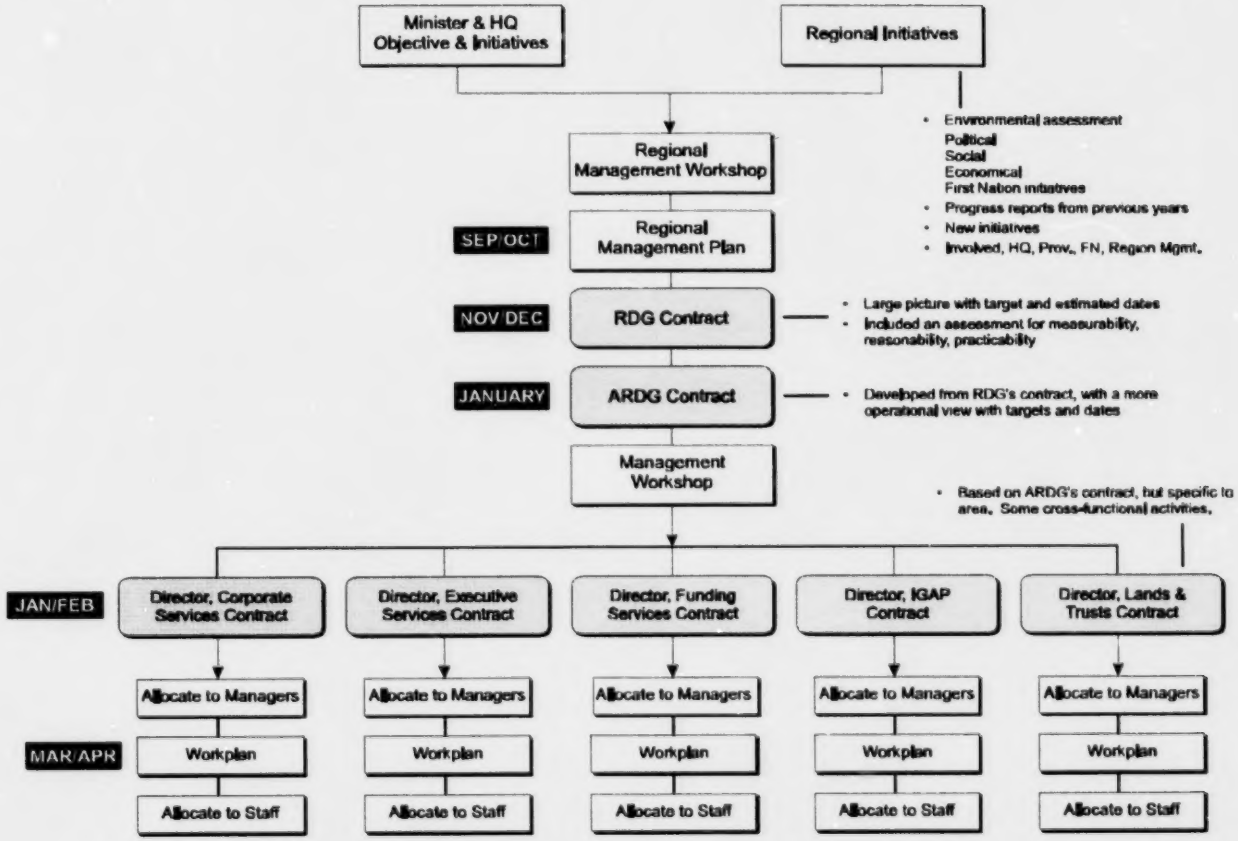
- Fall 1997 memo from DM\ADM regarding current priorities
- Summary of Town Hall Meetings Associated with Leadership and Learning Initiative – Janis St. Louis - November 6, 1997
- Leadership Initiatives – Presentation to Alberta Region Managers – June 1996
- Ressourcing our Priorities – Executive Summary of Alberta Region submission
- Alberta Region Public Education Strategy – January, 1996
- Alberta Region Service Standards – 1995
- Alberta Day Presentation – INAC - Alberta – October 8, 1996
- INAC Information Release – Progress Report on Stoney Issue – September 8, 1997
- Partnership "Handouts" of November, 1995, August, 1996, November, 1996, and March, 1997.
- Treasury Board of Canada – Quality Services Guide II – Measuring Client Satisfaction
- Alberta Region Organization Charts – July 16, 1997
- Management Contract Agreements – Alberta Region Management Team – 1996-1997
- Performance Report – Improved Reporting to Parliament – Pilot Document – Indian and Northern Affairs Canada and Canadian Polar Commission – March 31, 1997
- Comprehensive Funding Arrangement – National Model for 1997-1998
- Revised on-reserve housing Policy:
  - press release
  - letter to Chiefs
  - Working Guide to Preparing a First Nation's Housing Proposal
  - Guidelines for the Development of First Nations Housing Proposals
  - On- reserve Housing Program – Questions and Answers
- Auditor Generals Report – Accountability Practises from the Perspective of First Nations - September, 1996

- Auditor Generals Report – Funding Arrangements for First Nations – November, 1996
- Sustainable Development Strategy - December 11, 1997
- INAC Information Management Strategic Vision
- Supporting Material for Information Management Committee Fall Meeting – December 5 1996
- Draft Financial Transfer Agreement – Draft 7, January, 1997
- Definitions and Schedules for 1997-1998 Comprehensive Funding Arrangement
- Alexis Treaty Land Entitlement Agreement (as a sample)
- Kainaiwa/Blood Tribe Settlement Agreement (as a sample)
- Alberta Region – Ressourcing Our Priorities Submission – March, 1996
- Risk Management – A Framework for Reconciling Empowerment and Control in the Public Sector – Oct 31, 1996
- Report for the Control of Self Assessment of Funding Arrangements – Alberta Region Report – 1996-1997
- Sample Management Variance Report – September, 1997
- FMC Funding Pressure Update – November, 1997
- Summary of Existing Funding Arrangements by First Nation – 1996-1997
- Alberta Region Action Plan – April 1997fs
- National Service Standards for Funding Services – December, 1994
- Budget / Cash Comparison by region – Alberta Region – November, 1997
- INAC – Characteristics of Funding Arrangements and Authorities – Report of the Auditor General of Canada, November, 1996.
- "Statement of Priorities" – INAC, Alberta Region – December, 1996
- Alberta Region "Deliverables" – 1997-1998
- INAC Leadership Profile – Deputy Minister's Office

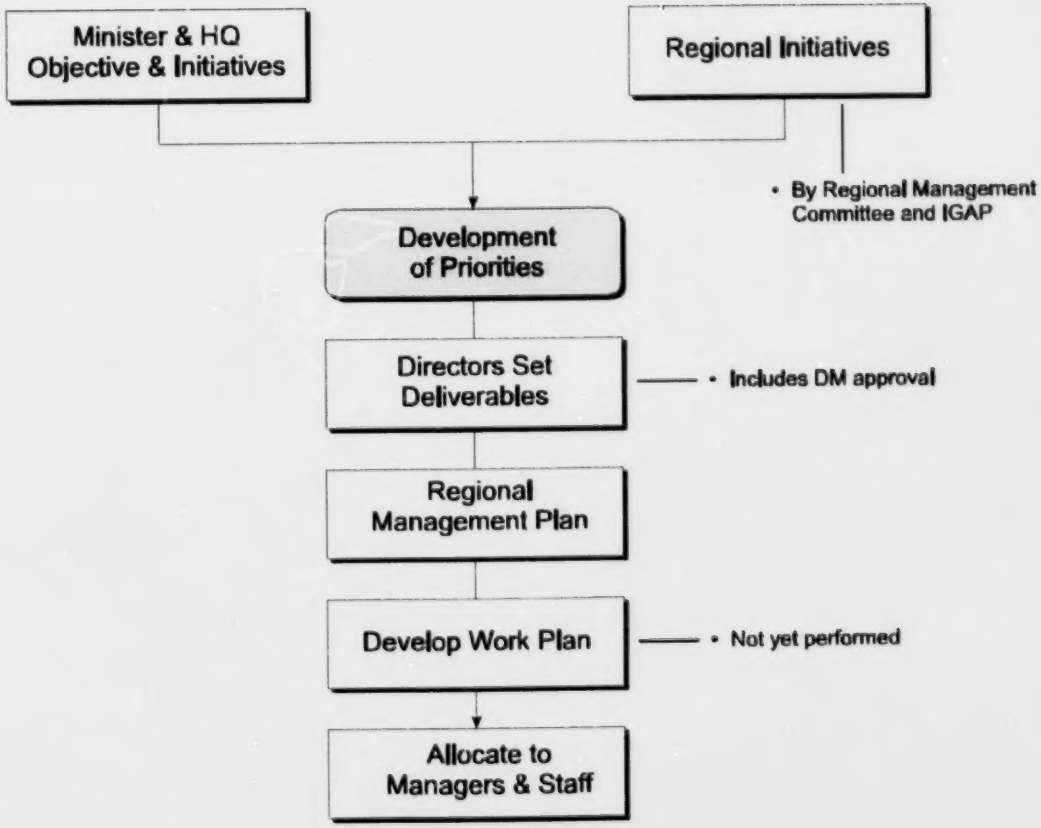
Appendix 2

Traditional and Current Planning Processes

TRADITIONAL PLANNING PROCESS



NEW PLANNING PROCESS



Ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien
Services ministériels
Direction générale de l'évaluation et de la vérification interne

Préparé par :

Hélène Thériault, Agent des projets de vérification

Avec la collaboration de :
Coopers & Lybrand Consulting

Examen des pratiques de gestion
Région de l'Alberta

Projet 97/19
Mars 1998

Table des matières

Page

Sommaire i
- Méthodologie i
- Évaluation générale i
- Principales constatations ii

Partie 1 - Introduction 1
- Contexte de l'examen 1
- Contexte de la région de l'Alberta 1
- Méthodologie utilisée pour l'examen des pratiques de gestion dans la région de l'Alberta 3

Partie 2 - Constatations et recommandations 8
- Planification 8
- Mesure du rendement 10
- Transition 11
- Contexte général des recommandations 12

Partie 3 - Mise en œuvre et prochaines étapes 15

Partie 4 - Conclusion 16

Annexes
- Mandat
- Plan d'action

Appendices
- Appendice 1
- Appendice 2

Sommaire

Cet examen des pratiques de gestion de la région de l'Alberta a été réalisé entre octobre 1997 et mars 1998 dans le cadre du cycle des examens des pratiques de gestion effectués par la Direction générale de l'évaluation et de la vérification interne. L'examen a porté sur les activités et la gestion financière en mettant l'accent sur les questions stratégiques plutôt que les questions opérationnelles.

Méthodologie

L'examen a été réalisé en trois étapes :

- Orientation et planification – L'examen préliminaire des documents, quelques entrevues et un atelier d'une journée ont révélé trois thèmes qui devaient être étudiés plus en détail.

  - Processus de planification
  - Processus de gestion du rendement
  - Approche générale de la gestion de la transition

- Examen proprement dit et analyse – Des entrevues détaillées ont été menées avec le personnel et avec les clients sur chacun des thèmes qu'il avait été convenu d'examiner. De plus, les documents pertinents existants ont été passés en revue.

- Rapport - Les résultats de l'examen ont été présentés à la haute direction dans un rapport écrit dont la parution a marqué la fin du processus d'établissement des rapports.

Évaluation générale

Il a été démontré que la région de l'Alberta avait été capable de continuer à mettre l'accent sur les clients, malgré les changements énormes apportés. Les changements qui ont eu des répercussions à la grandeur du pays, comme la naissance d'une nouvelle relation avec les Premières Nations et le renouvellement de l'engagement du Canada de favoriser l'autonomie gouvernementale et le transfert de la prestation des services, ont eu des répercussions marquées sur les activités de la région de l'Alberta. De plus, au cours des deux dernières années, il y a eu un roulement exceptionnel au sein des effectifs, et bon nombre de postes stratégiques continuent d'être comblés de façon « intérimaire ». Le personnel local a maintenu son engagement de servir les partenaires des Premières Nations malgré tous ces chambardements.

Les pratiques de gestion ont subi les contrecoups de cette période de transformation. Les processus de planification et de gestion du rendement sont devenus plutôt informels, de sorte qu'ils ne sont pas particulièrement efficaces. De plus, on ne voit pas très clairement comment la région traversera cette transition qui se poursuivra fort vraisemblablement pendant encore un certain temps.

Il est donc très difficile pour les gestionnaires ou les employés de s'assurer que leurs activités quotidiennes appuient les orientations à plus long terme du Ministère, ou d'évaluer dans quelle mesure ils atteignent les buts du Ministère.

Principales constatations

Planification – Le processus de planification actuellement en vigueur dans la région, fort différent de ce qu'il était auparavant, n'a pas été bien documenté ou mis en œuvre dans son intégralité. Les activités actuelles ne reflètent pas les préoccupations des clients en matière de développement économique. Or, les Premières Nations considèrent que l'atteinte de l'objectif du transfert de tous les services dépend du développement économique. Ceci dit, le rôle du MAINC pour faciliter l'accès à l'aide au développement économique est assez limité. Il est recommandé de documenter le processus de planification remanié et de l'utiliser pour améliorer la façon de répartir les ressources et de concevoir les services, en visant particulièrement à aider les Premières Nations à avoir accès à l'aide au développement économique.

Mesure du rendement – Il faut féliciter la région, qui vient de consacrer beaucoup de temps et d'efforts à l'élaboration d'une série de mesures du rendement jugées pertinentes et appropriées par Ministère et les Premières Nations. Cependant, ces mesures n'ont pas été mises en œuvre. Le processus actuel de gestion du rendement de la région, au niveau de l'organisation comme au niveau individuel, manque d'uniformité. Il est recommandé d'adopter une approche plus dynamique et plus générale pour le suivi du rendement de l'organisation ainsi qu'une approche plus uniforme pour le suivi du rendement individuel.

Transition – La région traverse une période de transition. Même si l'on reconnaît cela, et bien qu'un certain nombre d'activités distinctes aient été réalisées en vue d'un transfert des programmes, il n'existe pas de plan d'ensemble pour la gestion du processus de transition. Il est recommandé que la région de l'Alberta adopte une « culture » de la transition et élabore des stratégies propices à la transition qui reconnaîtront les différences entre Premières Nations en ce qui a trait aux capacités et aux intérêts.

Les initiatives relatives aux structures et les projets présentés dans le plan d'action du ministre pour les questions autochtones, dont on a fait état au cours de cet examen, accroîtront considérablement les pressions exercées en faveur de la planification et de la gestion d'un processus de transition ainsi que de l'élaboration de systèmes de mesure aptes à assurer un suivi des progrès.

Partie 1 - Introduction

Contexte de l'examen

Ce projet s'inscrit dans le cycle des examens des pratiques de gestion effectués par la Direction générale de l'évaluation et de la vérification interne (DGÉVI). La tenue de cet examen a été demandée afin de permettre à l'équipe de gestion de la région de l'Alberta de s'assurer que toutes les pratiques de gestion régionales respectent les politiques et les normes du Ministère et qu'elles sont adaptées aux particularités de la région.

Dès le début de cet examen, on a demandé à l'équipe de projet de tenir compte de plusieurs thèmes importants :

- mettre le plus possible l'accent sur le côté stratégique plutôt que sur le côté opérationnel;
- lier les observations et les recommandations aux systèmes de gestion chaque fois que c'est possible;
- axer l'examen sur les points importants le plus tôt possible;
- maintenir l'accent sur l'ensemble de la région au moment de la collecte des données, et dans les constatations et les recommandations;
- faire participer le plus possible le personnel et les clients;
- penser que le rapport final s'adresserait principalement aux intervenants.

Contexte de la région de l'Alberta

Les 43 Premières Nations qui forment le groupe de clients de la région de l'Alberta sont réparties dans trois régions visées par des traités. Il s'y trouve 111 réserves d'une superficie totale d'environ 700 000 hectares. Au 31 décembre 1996, le nombre d'Indiens inscrits s'y élevait à 76 419. Soixante-sept pour cent vivaient dans les réserves et sur les terres publiques. Près de 60 pour 100 de cette population a moins de 25 ans.

L'équipe de gestion de la région de l'Alberta est responsable d'une vaste gamme de services actuellement fournis à ce groupe de clients. Ces services sont assurés dans toute la région et sont administrés par le bureau central d'Edmonton. Les services sont les suivants :

- Services fonciers et fiduciaires;

- Affaires intergouvernementales et Politiques opérationnelles;
- Services de financement;
- Services ministériels et de soutien, dont les ressources humaines, les communications et les services exécutifs et ministériels.

Servir les clients de la région de l'Alberta est encore plus difficile à cause d'un certain nombre de facteurs qui font partie de la « scène » locale, dont les suivants :

- **Diversité** – Les Premières Nations de l'Alberta sont très diversifiées : il y en a de très pauvres et des bien nanties. Le MAINC - région de l'Alberta doit donc essayer d'assurer une gamme extrêmement variée de services afin de répondre aux besoins de tous ses clients ou commencer à segmenter son « marché » et offrir des services qui répondent aux besoins d'un groupe moins nombreux de clients vraisemblablement moins bien nantis.

- **Ce qu'on a et ce qu'on n'a pas** – La présence de plusieurs bandes prospères et actives sur le plan commercial crée une dynamique régionale unique. Les Premières Nations moins bien nanties peuvent voir, au premier coup d'œil, les importants avantages associés à une réussite économique réalisable. Ces exemples deviennent des « points de repère » pour le MAINC comme pour les Premières Nations. Le MAINC - région de l'Alberta se fonde sur ce qui se fait dans ces bandes pour mesurer les efforts de développement économique tandis que les Premières Nations font des pressions pour que le MAINC intensifie ses efforts et soit plus efficace dans ce domaine.

- **Roulement et fragmentation** – Les Premières Nations de l'Alberta ne sont pas représentées par une « voix unifiée ». De plus, on observe un assez fort taux de roulement chez les dirigeants des Premières Nations. Dans ces circonstances, il est difficile d'établir et de maintenir une stratégie régionale globale enracinée dans un consensus chez les groupes concernés.

- **Attention politique** – Le MAINC - région de l'Alberta n'est pas habitué au genre d'attention politique dont il est actuellement l'objet, ce qui a pour effet d'accroître considérablement le temps et le niveau de compétence requis pour gérer la fonction communications, qu'il s'agisse des communications entre la région et l'Administration centrale ou de celles entre les gestionnaires locaux et leurs clients.

- **Reddition de comptes et distance de la prestation des services** – La situation politique est aggravée par le fait que le MAINC - bureau de l'Alberta s'oriente vers le transfert de tous ses programmes. On demande à l'organisation de répondre d'activités dont elle ignore souvent l'existence ou sur lesquelles elle n'a aucun droit de regard. Ce sera ainsi tant et aussi longtemps que durera la période de transition. Il faut reconnaître cette situation et en tenir compte dans les communications régionales et la planification de la transition.

- **Enjeux environnementaux** – C'est une question très délicate dans cette région à cause de l'importance que les Premières Nations attachent à l'utilisation efficace et à la gestion des terres et de ses habitants, et à cause de l'attention qu'ont suscitée plusieurs événements récents en ce domaine.

Il faut également prendre en considération un autre facteur qui ne facilite pas la tâche de la région de l'Alberta, à savoir le phénomène, répandu à la grandeur de la fonction publique fédérale, du roulement élevé dans les postes de la haute direction. Ces dernières années, l'équipe de gestion de la région de l'Alberta a connu bon nombre de changements, et au moment où cet examen a été effectué, cinq postes sur huit au niveau des cadres supérieurs étaient comblés « par intérim », dont les deux postes de niveau le plus élevé. Ce manque de continuité dans l'équipe de gestion fait en sorte qu'il est difficile d'élaborer et d'appuyer des stratégies à long terme et les plans pour les appuyer.

Chacun de ces facteurs présente un défi de taille; quand ils sont réunis, ils créent une situation de stress continu. Malgré ces difficultés, la direction et le personnel à tous les niveaux continuent d'essayer de mettre l'accent sur un bon service à la clientèle, et d'appuyer le plan d'action national visant à renouveler la relation avec les Premières Nations.

Méthodologie utilisée pour l'examen des pratiques de gestion dans la région de l'Alberta

L'examen a été réalisé en trois étapes.

Première étape – Orientation et planification – L'objectif de cette étape était de permettre à l'équipe d'effectuer une évaluation initiale du risque et de préciser les objectifs du travail qui devait être fait dans le reste de l'examen. Les vérificateurs ont entre autres examiné les objectifs de travail, les stratégies de gestion et les mesures générales de contrôle. Ils ont passé en revue les documents pertinents, interrogé des membres de l'équipe de gestion et animé un atelier d'une journée auquel ont pris part quinze employés représentant tous les secteurs et tous les niveaux de l'organisation. Dans chaque volet, les vérificateurs ont essayé d'obtenir de l'information sur la planification et la répartition des ressources, les activités continues et la gestion et la mesure du rendement. Cette étape s'est terminée par une discussion des constatations préliminaires avec l'équipe de gestion de la région, et un rapport recommandant un examen plus approfondi dans trois domaines liés aux pratiques de gestion.

Deuxième étape – Examen proprement dit et analyse – Le travail sur place a été effectué conformément au plan et aux priorités recommandés à la fin de la première étape. Les vérificateurs ont effectué un examen détaillé des documents pertinents, énumérés à l'Appendice I. De plus, ils ont effectué des entrevues structurées avec des membres de la haute direction et des équipes en charge de la prestation des services du bureau d'Edmonton, avec du personnel de l'Administration centrale à Ottawa, des employés du bureau régional du sud et des délégations de représentants de quatre Premières Nations. Les observations et les recommandations présentées dans ce rapport reposent sur ces sources d'information.

Troisième étape - Rapports – Le processus d'établissement des rapports pour cet examen comporte trois parties. Le rapport rédigé à la fin de la première étape contenait un examen des constatations initiales. Vers la fin de la deuxième étape, on a présenté en détail les résultats préliminaires de la deuxième étape à tous les membres de l'équipe de gestion lors de la retraite de planification. Le présent rapport constitue la troisième et dernière étape du processus d'établissement des rapports.

Portée de l'examen

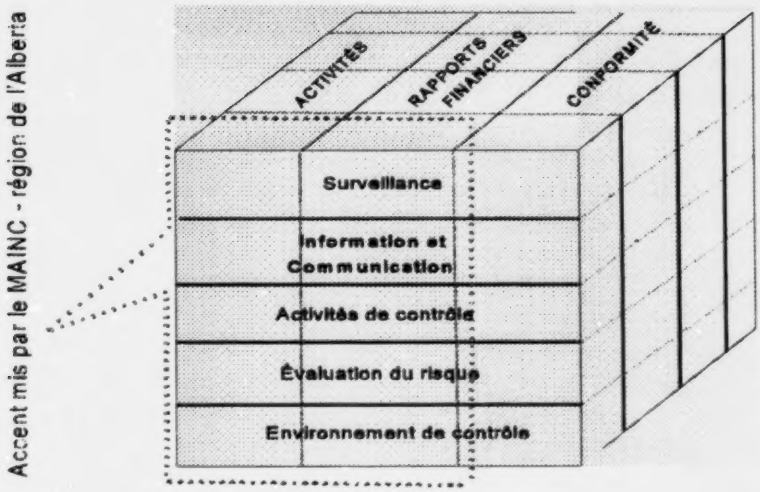
Au début, l'examen devait porter sur tous les aspects du modèle défini par l'Institut canadien des comptables agréés, appelé critères de contrôle (CoCo). On devait donc aussi examiner les répercussions des pratiques de gestion sur :

- **l'objectif** – le sens de l'orientation et de la planification des organisations;
- **l'engagement** – le sens de l'identité et des valeurs des organisations;
- **les capacités** – les compétences des organisations;
- **la surveillance et l'apprentissage** – le développement général des organisations.

Ces aspects ont été étudiés à l'étape de planification de l'examen. La collecte des données a été structurée selon le modèle de la figure I, appelé Cadre de contrôle intégré. Comme le montre cette figure, l'examen portait sur les activités et la gestion financière, mais ne s'étendait pas à la vérification de la conformité aux procédures de contrôle.

Figure I

Le cadre intégré



Dans le rapport rédigé à la première étape, il était mentionné que le MAINC - région de l'Alberta est une organisation en pleine période de transition qui est influencée par plusieurs facteurs.

- Le gouvernement de l'Alberta a rapidement redéfini son rôle, ses mécanismes de prestation des services et ses structures de reddition de comptes, dans plusieurs domaines de la prestation des services. Cela englobe plusieurs des domaines qui intéressent particulièrement les Premières Nations et le MAINC, soit les services sociaux, l'éducation et la santé. Cela a eu et continuera d'avoir des répercussions sur les Premières Nations.

- Le gouvernement du Canada redistribue ses ressources conformément à sa nouvelle approche des restrictions budgétaires. Les ressources continueront de diminuer, et les ressources disponibles seront probablement réparties différemment.

- Le gouvernement du Canada re redéfinit sa relation avec les Premières Nations du Canada de façon systématique. Cette initiative sera probablement réaffirmée et stimulée à nouveau dans le cadre de la réponse des gouvernements à la Commission royale sur les peuples autochtones.

Chacun de ces facteurs est suffisant pour inciter la région à repenser le rôle et les systèmes de gestion à l'appui de l'organisation. Réunis, ils sont un stimulant puissant en faveur d'une transition contrôlée. Pour ce qui est du cadre COCO de l'ICCA, ce sont principalement le volet de « l'objectif » et celui de « l'engagement » du cadre général d'évaluation qui présentent des défis.

Les thèmes

Les thèmes qui sont ressortis des recherches effectuées au moment de l'étape du sondage préliminaire sont assez typiques des symptômes que l'on retrouve dans les organisations en transition. Les organisations en mutation essaient souvent d'appliquer les systèmes de prise de décision, de planification et de prestation des services qui sont conçus pour un environnement stable dans un environnement qui a commencé à changer et qui par conséquent n'est plus stable et ne devrait pas se stabiliser avant un certain temps. Plusieurs thèmes sont particulièrement dignes de mention.

Thèmes liés à la **planification** :

- L'absence apparente de lien direct entre les plans, la répartition des ressources et les événements et besoins réels indique qu'on ne répond plus aux besoins et qu'on n'assure plus les services comme avant, et qu'il faut déroger aux plans établis pour adapter et réadapter l'organisation au fur et à mesure qu'évoluent les situations.

- Un niveau très élevé d'activité et de frustration générale, dans un contexte où on n'arrête apparemment pas de régler des « questions », et où il faut utiliser les ressources qui devaient être destinées à des fins précises ou à des tâches continues pour « éteindre les feux ». Le nombre de ces questions, leur diversité et leur complexité augmentent quand l'environnement change, et les principaux intervenants essaient de redéfinir leurs rôles dans ce contexte.

- Une multitude d'initiatives et de stratégies d'adaptation (la « saveur du jour » qui nous a été mentionnée par les employés et la direction) sans priorités, conclusions ou aboutissements bien déterminés, est également un symptôme de changement rapide. On ne sait jamais quelles sont les initiatives les plus importantes parce que les anciens points de repère et les rôles ne sont plus pertinents, et les nouveaux ne sont pas encore clairs et stables.

Thèmes liés à la **gestion du rendement** :

- Incertitude concernant la façon de définir et de mesurer le rendement. Encore une fois, parce que les anciens cadres de référence ne sont plus pertinents, les anciennes façons de faire relatives à la gestion du rendement ne fonctionneront pas.

Thèmes liés à la **gestion de la transition dans les programmes et les activités** :

- Frustration parce que les anciens outils sont inadéquats, et les nouveaux outils pas encore au point. On retiendra par exemple les frustrations exprimées à l'égard des nouvelles ententes conclues avec les Premières Nations. Cela englobe le nombre de changements continus nécessaires pour que ces outils fonctionnent, le temps que les gestionnaires doivent passer « sur le terrain » et à l'Administration centrale, pour faire face aux demandes et initiatives ponctuelles des Premières Nations. La pertinence des nouveaux outils et des nouvelles façons de faire est aussi touchée par l'écart considérable dans la motivation et les capacités des Premières Nations concernant leur nouveau rôle.

- Frustration générale à l'égard de l'incohérence perçue entre, d'une part, « ce qu'on dit » au sujet de l'indépendance des Premières Nations et du rôle du MAINC, lequel doit être un organisme de « financement et de direction », et d'autre part la « progression » apparente quotidienne des niveaux accrus de participation du MAINC imposés par un cadre de reddition de comptes accru. C'est symptomatique de la transition, où les éléments de l'ancien monde et du nouveau monde doivent coexister.

Le MAINC - région de l'Alberta doit donc déterminer ce qui est essentiel à la réussite de la transition et mettre l'accent sur la gestion de ces éléments. Les organisations qui réussissent leur transition savent ce qui compte le plus, et veillent à ce que ce soit bien fait.

Recommandations pour le déroulement proprement dit de l'examen

La recommandation de l'étape de planification était de mettre l'accent, dans le reste de l'examen, sur les trois points suivants :

- **Planification** – Il a été recommandé d'accorder une attention particulière au lien vague entre la répartition des ressources et les besoins, à l'apparente répartition des ressources fondée sur les problèmes courants plutôt que sur les besoins et stratégies à long terme et à la multiplicité des initiatives axées sur le changement et les améliorations.

- **Gestion du rendement** – Il a été recommandé que les vérificateurs examinent comment le rendement individuel et celui des programmes sont définis et mesurés, ainsi que la nature des liens de ce processus avec les buts et objectifs de l'organisation.

- **Gestion de la transition** – Il a été recommandé que les vérificateurs déterminent quels progrès ont été réalisés dans la transition des les approches traditionnelles aux approches plus actuelles, en particulier en ce qui concerne les niveaux d'habilitation des Premières Nations.

Ces recommandations reposaient sur les thèmes qui sont continuellement ressortis dans les documents, les entrevues et au cours de l'atelier. L'équipe de gestion a accepté ces recommandations. Par conséquent, dans la deuxième étape de l'examen, les vérificateurs se sont penchés sur les thèmes de la transition et de la gestion efficace des systèmes de gestion du rendement et de planification à l'appui.

Partie 2 - Constatations et recommandations

Les constatations et les recommandations de cet examen sont regroupées selon les trois grands thèmes qui ont guidé le travail sur le terrain et le travail d'analyse. Par conséquent, les constatations sont présentées sous les rubriques suivantes :

- planification;
- mesure du rendement;
- transition.

Planification

Au niveau le plus élevé, la planification nécessite l'examen de l'évolution des besoins des Premières Nations, et l'élaboration d'une stratégie à l'égard de la prestation des services qui répondra à ces besoins. Le MAINC - région de l'Alberta fait face à une évolution particulièrement difficile des besoins en matière de services. Il doit gérer une approche « à deux voies » à l'égard des services qui rend compte à la fois du besoin actuel de meilleurs cadres redditionnels et de conformité pour les Premières Nations, et de la participation directe continue à la prestation des services, tout en appuyant les initiatives prometteuses des Premières Nations qui amélioreront la gestion interne et l'économie communautaire. En fait, l'organisation est appelée à « ramer » et à « diriger » dans une période de transition planifiée. Les processus actuellement utilisés pour définir les services et les stratégies de prestation des services ne tiennent pas compte de cette réalité.

Une manifestation de cette situation est le fait que le Ministère ne réussit plus à répondre aux besoins des Premières Nations qui ont besoin d'aide dans le domaine du développement économique (DÉ), alors que c'est une priorité absolue pour les collectivités qui luttent pour devenir plus autonomes. Le Ministère soutient que le MAINC ne fournit pas de ressources pour le développement économique, mais qu'il facilitera l'accès à de telles ressources. Par contre, les Premières Nations soutiennent que l'objectif du transfert des programmes partagé par le MAINC et les collectivités autochtones passe par le développement économique. Aux yeux des Premières Nations, le DÉ semble être un ajout de dernière minute du MAINC, et cela se reflète dans l'attention accordée au DÉ comparativement aux autres activités. Du point de vue des Premières Nations, les activités liées au DÉ sont très axées sur le contrôle, et ce type de services très spécialisés est souvent confié à des personnes qui n'ont pas les compétences pour effectuer le travail. On a l'impression que le développement économique est considéré par le MAINC comme le « problème de quelqu'un d'autre ». En fait, cette observation est juste puisque le Ministère soutient que le financement du DÉ doit provenir d'autres sources que le MAINC. Cependant, on n'a pas envisagé de stratégies dynamiques ou créatives pour la prestation des services tels que l'utilisation stratégique d'autres modes de prestation des services ou le recours à

des tierces parties compétentes. Par conséquent, la planification de services visant à répondre aux besoins des collectivités des Premières Nations a pris du retard par rapport à l'évolution des besoins des Premières Nations.

De façon plus détaillée, le processus de préparation des budgets et des plans annuels a beaucoup évolué au cours des deux dernières années. L'ancien processus de planification reposait sur les marchés de gestion, et on pensait en général qu'il était beaucoup trop lourd et trop bureaucratique. Le processus actuel attribue des responsabilités claires en ce qui a trait à la fonction de planification, mais les limites au regard des ressources ont réduit le temps et les efforts consacrés à la planification proprement dite. Le nouveau processus de planification n'est pas encore documenté, et aucun plan de travail n'a été élaboré. Le processus de planification « va du haut vers le bas », et la contribution du personnel est limitée. On trouvera à l'Appendice II les diagrammes des processus de planification, passé et actuel.

Recommandations

1. Il est recommandé que le directeur général régional de l'Alberta reconnaisse la diversité des besoins dans la façon de planifier les services. Afin de refléter cette réalité, le processus de planification doit appuyer la conception d'une vaste gamme de services, en particulier pour clarifier le rôle de la région dans les services de développement économique des Premières Nations.

2. Il est recommandé que le directeur général régional de l'Alberta cherche avec les Premières Nations des moyens de fournir aux Premières Nations des services de soutien au développement économique. Compte tenu que la situation économique varie beaucoup d'une Première Nation à l'autre, il est peu probable que le modèle actuel « de demandes et de réponses concernant des projet précis » soit suffisamment adapté et dynamique pour relever les défis qui ont été mis au jour par les Premières Nations.

3. Il est recommandé que le directeur général régional de l'Alberta établisse et documente un cycle annuel de planification axé sur les activités. Des responsabilités précises doivent être attribuées pour les diverses activités de planification.

Mesure du rendement

Une bonne mesure du rendement sous-entend ce qui suit :

- définir les objectifs et les buts de l'organisation;
- établir des mesures qui peuvent être utilisées pour évaluer les progrès;
- suivre l'atteinte des buts et objectifs et faire rapport à ce sujet.

L'un des éléments importants d'un processus efficace de gestion du rendement est l'élaboration, pour chacun des membres du personnel et de la direction, de buts qui soient compatibles avec les objectifs de l'organisation et qui reflètent dans l'ensemble tous les résultats à obtenir pour que ces objectifs soient atteints.

Dans la région de l'Alberta, il n'existe pas d'approche uniforme de la gestion du rendement. Le rendement de l'organisation est mesuré de façon très officieuse et non structurée. Au cours des réunions hebdomadaires de gestion, on s'informe officieusement des produits et services à fournir, mais il n'y a pas de rapports officiels des progrès par rapport aux buts visés, ni de recours direct lorsque les produits et services censés être fournis ne le sont pas. Les rapports sur les écarts dans le domaine de la gestion portent uniquement sur les questions financières, et contiennent très peu d'informations générales. Les Premières Nations ont à présenter des rapports complexes et c'est sur ces rapports qu'on se fonde pour vérifier les résultats des dépenses courantes. Les réponses varient selon la nature de l'entente de financement ou l'instrument concerné, et selon la nature de l'écart. Il n'existe pas d'approche générale des réponses face aux écarts.

Dans beaucoup des domaines fonctionnels visés (éducation, services sociaux, santé), le rendement est difficile à mesurer, et cette situation n'est pas près de changer. Quelle que soit l'approche utilisée pour mesurer le rendement, il faudra tenir compte de cette réalité. La région a beaucoup investi dans l'élaboration d'une série de mesures du rendement qui ont été jugées assez bonnes par la direction et par les groupes partenaires des Premières Nations. Cependant, ces mesures n'ont jamais été mises en œuvre.

Sur le plan individuel, les membres de l'équipe de gestion passent des contrats verbaux et établissent leurs buts et objectifs avec le directeur général régional, ou le directeur général régional adjoint. Cependant, il n'existe pas de mécanisme pour vérifier la conformité entre les buts de la direction et ceux de l'organisation. Les employés peuvent avoir des évaluations du rendement verbales ou écrites (actuellement, la moitié des évaluations se font verbalement, et la moitié par écrit). Il n'y a pas de buts et d'objectifs qui sont établis pour le personnel, de sorte que la mesure du rendement repose sur les descriptions de postes. Cette façon de faire n'est pas compatible avec l'intention du MAINC d'élaborer des descriptions de postes moins descriptives.

Recommandations

4. Il est recommandé que le directeur général régional de l'Alberta envisage :

   - d'adopter un modèle existant ou d'en élaborer un nouveau, et

   - d'utiliser des mesures de rendement d'équipe et individuel qui (1) soient axées sur les résultats et non sur les processus, (2) ne se limitent pas au rendement financier, et (3) soient liées de façon précise aux buts de l'organisation qui ont été documentés.

5. Il est recommandé que le directeur général régional de l'Alberta élabore un processus d'évaluation du rendement documenté qui s'appliquera à tous les niveaux de l'organisation.

6. Il est recommandé que le directeur général régional de l'Alberta élabore un système de suivi du rendement général qui fera ressortir les écarts par rapport au rendement prévu, au niveau individuel et au niveau des équipes. Il sera important de s'assurer que des mesures seront prises à l'égard des écarts du rendement dès qu'ils seront relevés. De plus, ce processus devra inclure un mécanisme continu, direct et structuré de rétroaction avec le client.

Transition

Dans la région de l'Alberta, on reconnaît que le rôle du Ministère change, et on a à cœur d'établir une nouvelle relation avec les Premières Nations. De plus, bien que la vision de cette nouvelle relation ne soit pas particulièrement claire, on est sensibilisé aux principes généraux qui devraient orienter la nouvelle façon de faire. Le défi sera de passer à travers la longue et difficile période de transition.

Actuellement, l'approche générale à l'égard de la transition n'est pas claire et il ne semble pas y avoir de plan régional de transition. Certes, il y a plusieurs initiatives ponctuelles en voie de réalisation dans la région, mais il s'agit essentiellement d'une série d'efforts disparates plutôt que de différents volets d'une stratégie globale cohérente de transition. Les employés ne disposent pas d'un cadre de processus général de transition pour mettre en contexte leurs propres tâches. Faute d'un tel processus, il est difficile pour eux de contribuer au changement général d'orientation du Ministère.

Chez les employés du MAINC, on doute de la capacité des Premières Nations de remplir leur rôle dans le processus de transition, de sorte que les employés craignent que le MAINC soit blâmé pour l'absence de progrès dans une initiative qu'ils ne peuvent pas, en fin de compte, mettre en œuvre seuls. Cependant, la plupart des employés du MAINC n'ont pas eux-mêmes renforcé leurs propres obligations redditionnelles de façon à intégrer et gérer le changement dans leurs domaines de compétence respectifs, de sorte qu'ils ne se sentent pas personnellement responsables de la réalisation et de la gestion de la transition. Cela est probablement attribuable au peu de clarté entourant le processus global de transition, et à la difficulté qu'ont les individus à comprendre le rôle qu'ils ont à jouer dans le processus.

Le processus de gestion de la transition est rendu encore plus complexe par le nombre de ministères fédéraux faisant affaire avec les Premières Nations. Ces organisations ne partagent pas une vision commune du rôle que doit jouer le gouvernement fédéral et des répercussions de ce rôle sur le fonctionnement. Finalement, peu nombreux sont ceux qui cherchent à devenir, à long terme, aussi « non interventionnistes » que le MAINC.

Recommandations

7. Il est recommandé que le directeur général régional de l'Alberta élabore un plan général de gestion de la transition qui fasse la distinction entre les compétences et les ressources nécessaires pour gérer la transition, et celles qui sont nécessaires pour assurer la gestion à l'issue de la transition. Il sera important de gérer le plan au moyen de mécanismes ministériels de gestion du rendement et de planification, et de s'assurer également que le plan est reflété dans les buts et les objectifs établis pour les employés. De plus, les autres organismes fédéraux concernés qui sont actifs dans la région doivent également être invités à participer à l'élaboration du plan.

8. Il est recommandé que le directeur général régional de l'Alberta détermine les rôles que les Premières Nations peuvent jouer dans la transition à long terme. Il peut être approprié d'élaborer deux modèles - un premier qui reflète la situation des collectivités relativement autonomes, et un deuxième qui tienne compte des réalités des collectivités moins bien nanties.

Contexte général des recommandations

Il est plus facile de comprendre les constatations de cet examen dans le contexte plus général des principales initiatives stratégiques lancées par le Ministère dans la foulée des constatations de la Commission royale sur les peuples autochtones (CRPA). Les vérificateurs se sont maintes fois vu exposer les répercussions possibles de la CRPA au cours de cet examen. Vers la fin de l'examen, des précisions ont commencé à se faire jour concernant la façon dont le Ministère allait donner suite aux recommandations de la CRPA. La stratégie de changement décrite dans le « Plan d'action pour les questions autochtones » comporte quatre thèmes ou priorités.

- **Renouveler les partenariats** – Reconnaître et réparer les erreurs du passé, y compris établir des mécanismes afin de reconnaître les Premières Nations comme gouvernements et comme partenaires. Ce volet englobe la mise en place de mécanismes de prise de décisions et l'établissement de protocoles régionaux tripartites afin de tenir compte des enjeux dans les réserves et hors des réserves, région par région.

- **Reconnaître et renforcer les gouvernements des Premières Nations** – Continuer d'établir et d'améliorer des relations de gouvernement à gouvernement fondées sur la reconnaissance du droit inhérent à l'autonomie gouvernementale, les titres ancestraux et les droits issus des traités en vertu de la *Loi constitutionnelle de 1982*. Ce volet englobe la création de centres de transition pour l'exercice des pouvoirs et l'établissement d'organismes judiciaires et de règlement des conflits à l'échelon régional.

- **Relations équitables et durables sur le plan budgétaire** – Élaborer et mettre en place de nouvelles relations financières qui permettront aux gouvernements des Premières Nations d'obtenir une plus grande autonomie afin d'appuyer leurs structures de prestation des services et d'exercice des pouvoirs. Ce volet comprend un nouveau système de transfert de gouvernement à gouvernement et des stratégies et mécanismes de partage des revenus tirés des ressources, de même qu'une initiative visant à améliorer la reddition de comptes ainsi que la collecte et l'échange de données au sein des gouvernements et entre ceux-ci.

- **Renforcer les collectivités des Premières Nations et appuyer les gens** – Instaurer de nouvelles mesures afin d'accroître le développement économique et l'autonomie des collectivités et des gens. Ce volet comprend une stratégie nationale de partenariat sur le développement économique et des mesures qui remettent l'accent sur la formation des Autochtones et l'investissement dans la jeunesse des Premières Nations.

Il y a trois grands thèmes particulièrement pertinents dans le cadre de cet examen.

- **Nouveaux mécanismes de prise de décision** – Il y a un thème qui revient constamment relativement à la prise de décision, que ce soit au sein des Premières Nations ou entre celles-ci et les autres paliers de gouvernement. On s'attend à des changements dans les structures, et les nouvelles approches bénéficieront d'un appui.

- **Nouveaux mécanismes de financement** – Il y aura un nouveau cadre de travail qui guidera les gouvernements, mais la perception et la gestion des revenus tirés des ressources se feront différemment, et il y aura des mécanismes de reddition de comptes associés.

- **Accent sur le développement économique** – Le thème d'une plus grande indépendance et d'un exercice accru des pouvoirs par le biais du développement économique durable revient constamment. À cela il faut ajouter la nécessité de reconnaître que la croissance économique touche des réalités régionales complexes dont il faut tenir compte à l'échelle locale ou régionale.

Il s'agit d'un plan d'action dynamique qui suppose des changements d'importance. C'est également un plan d'action qui devra être mis en œuvre à l'échelle régionale. Ces importants thèmes renforcent la pertinence des constatations et des recommandations du présent examen.

- Pour gérer les changements dans la portée et la complexité qui sont envisagés le « Plan d'action », l'équipe de l'Alberta devra changer sa mentalité et continuer de penser dans une optique de transition, et elle devra se doter à cette fin d'un plan de transition cohérent.

- La mise en œuvre du plan de transition nécessitera un bon cadre de planification et de mesure du rendement, établi en fonction des besoins de cette région et des préférences de ses principaux décideurs.

- L'importance du développement économique dans le « Plan d'action » général est compatible avec l'information recueillie auprès des Premières Nations qui ont participé à cet examen.

Partie 3 - Mise en œuvre et prochaines étapes

Voici quelques suggestions faites à l'équipe de gestion de la région de l'Alberta afin de lui donner des pistes pour mettre en œuvre les recommandations contenues dans le présent rapport.

La priorité absolue doit être accordée aux décisions stratégiques clés au regard des activités. Il est important que la direction accepte que l'organisation traverse une période de transition à long terme, et qu'elle planifie et assure les services en conséquence. La direction pourrait, pour commencer, élaborer en collaboration avec les Premières Nations un « continuum de l'état de préparation » qui indiquerait dans quelle mesure chaque Première Nation est prête à assumer des responsabilités supplémentaires, et les mesures précises nécessaires pour que les Premières Nations soient encore mieux préparées. Dans l'élaboration de ce continuum de l'état de préparation, on pourrait utiliser comme point de départ les résultats du processus d'évaluation de la gestion actuellement en cours. Quand ce processus sera terminé, le MAINC- région de l'Alberta sera en mesure de travailler avec chaque Première Nation afin de définir ses besoins réels en matière de services et d'élaborer des stratégies de prestation des services adaptées aux besoins définis.

Parallèlement, la région pourrait commencer à élaborer et à mettre en œuvre un bon processus de planification. La conception du processus de planification peut se faire en même temps que l'élaboration de la stratégie relative aux activités, mais le processus définitif doit refléter les caractéristiques de la gamme de services. Il doit englober tous les aspects de la prestation et de l'administration des services. De plus, le processus de planification doit clairement indiquer quels résultats axés sur le service, sur les plans individuel et de l'organisation, appuieront la mesure des progrès par rapport aux buts stratégiques. Enfin, il est essentiel de canaliser davantage les efforts; l'organisation n'a pas de ressources pour des initiatives « non essentielles ».

Il sera ensuite possible d'élaborer et de mettre en œuvre un processus significatif de mesure du rendement. Le processus de mesure du rendement ainsi que les mesures précises qui sont utilisées doivent refléter le plan d'activités et les caractéristiques de la gamme des services. La première étape du processus de mesure du rendement doit consister à déterminer dans quelle mesure l'organisation réussit à atteindre ses objectifs. De plus, les buts des gestionnaires doivent être liés à la stratégie générale et au plan d'activités. Enfin, le MAINC - région de l'Alberta doit trouver des façons créatives de souligner les réalisations.

Partie 4 - Conclusion

L'équipe de l'Alberta fait face à un nouveau défi, celui de mettre en œuvre dans la région des initiatives importantes présentées dans le « Plan d'action » du ministre. Pour y arriver, l'équipe devra adopter une optique de gestion axée sur la transition, appuyée par un bon processus de planification et un plan efficace. Il faudra suivre la mise en œuvre du plan au moyen d'un système de mesure du rendement qui liera et mesurera le rendement individuel et de l'organisation, tout en fournissant l'information nécessaire pour adapter les plans et cerner les nouvelles initiatives prometteuses.

Mandat

Mandat

Examen des pratiques de gestion - Région de l'Alberta

Contexte :

Ce projet fait partie du cycle permanent des examens des pratiques de gestion effectués par la Direction générale de l'évaluation et de la vérification interne (DGÉVI) dans chaque région et à l'Administration centrale. Le cycle, quinquennal, a débuté en 1994-1995.

La région de l'Alberta compte 43 Premières Nations réparties dans trois zones de traité. Il s'y trouve 111 réserves occupant environ 700 000 hectares de terres de réserve. Au 31 décembre 1996, le nombre d'Indiens inscrits s'y établissait à 76 419 (Système d'inscription des Indiens, SII), dont environ 67 % vivaient dans les réserves et sur les terres domaniales. Près de 60 % de cette population a moins de 25 ans.

La région est actuellement dirigée par un directeur général régional et un directeur général régional associé intérimaires. La haute direction est appuyée par six secteurs spécialisés (Services à la haute direction, Services de financement, Services fonciers et fiduciaires, Affaires intergouvernementales et politique opérationnelle, Services ministériels et Ressources humaines).

Tous les programmes sont administrés à partir du bureau régional d'Edmonton. Il existe aussi un bureau de services locaux comptant sept employés dans le sud de la province, dans la réserve des Tsuu T'ina, près de Calgary, ainsi qu'un bureau satellite comptant un employé à St. Paul.

Actuellement, la région a un effectif correspondant à 185,5 équivalents temps plein (notre attribution est de 166,5 ETP, outre 7 enseignants à l'école fédérale Cold Lake; il y a donc 5,0 ETP en excédent au titre des programmes et 7,0 ETP pour l'Ajustement des ressources fondé sur nos priorités).

Le budget 1997-1998 de la région se chiffre actuellement à 467 218 000 $ (salaires : 8 292 000 $; activités régionales : 4 656 000 $; financement des Premières Nations : 454 270 000 $).

Besoin :

Cet examen a été demandé afin de permettre à la nouvelle équipe de gestion de la région de l'Alberta de s'assurer que les pratiques de gestion en vigueur sont conformes à toutes les politiques et normes du Ministère et sont adaptées aux particularités de la région. Il aidera également l'équipe à trouver des moyens d'améliorer les pratiques de gestion afin d'assurer le soutien le plus efficace et le plus efficient possible à l'organisme.

.../2

Portée et questions :

L'examen suivra une méthode basée sur les critères d'objectifs de contrôle définis par les comptables agréés du Canada sous quatre grandes rubriques :

But — Sens de l'orientation et de la planification de l'organisation
- Comment la région atteint-elle les objectifs (régionaux et ministériels) de l'organisme?

Engagement — Sens de l'identité et des valeurs de l'organisation
- Dans quelle mesure les valeurs, les politiques et la répartition des responsabilités concordent-elles avec l'orientation de l'organisme?

Capacité — Sens des compétences de l'organisation
- Le personnel dispose-t-il des compétences, des connaissances, du savoir-faire et des outils (y compris systèmes, processus et procédures) lui permettant de concourir aux objectifs du Ministère?

Surveillance et apprentissage — Sens du développement de l'organisation
- Dans quelle mesure la surveillance de l'environnement et des activités de la région favorise-t-elle la réévaluation des objectifs du Ministère et le contrôle de ce dernier?

Méthode :

Il est proposé d'adopter un processus fondé sur des méthodes de recherche qualitative et quantitative, complétées de techniques de consultation et de participation, afin d'obtenir des résultats concrets et palpables. Le projet sera piloté par un gestionnaire supérieur de la vérification de la DGÉVI avec l'aide d'experts-conseils.

L'examen se déroulera en trois étapes, définies ci-après.

Planification et orientation

Cette étape consiste à établir le cadre du projet. Elle sert à préciser le mandat, les objectifs, le champ d'application et les résultats attendus. À cette fin, on effectue une étude préliminaire des procédures, processus, systèmes et pratiques de gestion de la région.

Cette étape a pour objet de permettre à la direction locale et à l'équipe d'examen de s'entendre sur l'orientation et la méthode à adopter. Les membres de l'équipe précisent la méthodologie, les méthodes qualitatives et quantitatives appropriées et, s'il y a lieu, la nature des échantillons, en vue de produire un plan d'activité.

Observation

Pendant cette deuxième étape, l'équipe exécute le plan élaboré précédemment. Il s'agit de tenir des entrevues individuelles, et s'il y a lieu des séances et réunions de groupe, d'étudier les dossiers, les processus et les pratiques de gestion et d'effectuer les autres opérations nécessaires de recherche et de collecte d'information.

Analyse et rapport

Analyse — Une fois les observations recueillies, l'équipe d'examen analyse les données et répond à des questions comme les suivantes.

- Quelle est la situation actuelle?
- Quelles sont les lacunes?
- Comment peut-on combler les lacunes et améliorer les pratiques de la région pour répondre aux besoins futurs?
- Quelles sont les pratiques efficaces?

Cette information sera présentée à un groupe de représentants régionaux. Les experts-conseils, avec l'aide du groupe, valideront les données, formuleront des recommandations et élaboreront un cadre de plan de travail pour leur mise en œuvre.

Rapport — Le but du rapport est de présenter l'essentiel des informations et des recommandations découlant de l'examen sous une forme pratique et concise. Le rapport fait état entre autres des résultats de l'analyse et du plan de travail pour la mise en œuvre des recommandations.

Ressources : Le travail sera effectué à l'aide des ressources internes et d'experts-conseils.

Coût : On estime que les ressources contractuelles coûteront entre 50 000 $ et 70 000 $.

Échéancier : La planification débutera en octobre 1997. Un rapport provisoire sera déposé en décembre 1997.

Approuvé :

F. Jobin
Directeur général régional intérimaire
Région de l'Alberta
Le 20 octobre 1997

Plan d'action

PROJECT TITLE / TITRE DU PROJET : **Examen des pratiques de gestion**
REGION OR BRANCH / RÉGION OU DIRECTION GÉNÉRALE : **Région de l'Alberta**

(1) RECOMMENDATIONS / RECOMMANDATIONS	(2) REPORT / RAPPORT PAGE NO.	(3) ACTION PLAN / PLAN D'ACTION	(4) RESPONSIBLE MANAGER / GESTIONNAIRE RESPONSABLE (TITLE / TITRE)	(5) PLANNED COMPLETION DATE / DATE PREVUE DE MISE EN ŒUVRE
1. Il est recommandé que le directeur général régional de l'Alberta reconnaisse la diversité des besoins dans la façon de planifier les services. Afin de refléter cette réalité, le processus de planification doit appuyer la conception d'une vaste gamme de services, en particulier pour clarifier le rôle de la région dans les services de développement économique des Premières Nations.	9	La région a engagé des ressources pour diriger cette initiative de planification dans la région. Elle a entrepris des discussions, dans le cadre de *Rassembler nos forces*, avec un comité constitué exclusivement de chefs et les divers comités techniques mis sur pied. Les plans de la Direction des programmes qui seront élaborés progressivement par suite de ces activités refléteront la diversité nécessaire pour répondre aux besoins des Premières Nations.	Comité exécutif régional/DGR	Processus de planification : 31 décembre 1998 Mise en œuvre : en cours
2. Il est recommandé que le directeur général régional de l'Alberta cherche avec les Premières Nations des moyens de fournir aux Premières Nations des services de soutien au développement économique. Compte tenu que la situation économique varie beaucoup d'une Première Nation à l'autre, il est peu probable que le modèle actuel « de demandes et de réponses concernant des projet précis » soit suffisamment adapté et dynamique pour relever les défis qui ont été mis au jour par les Premières Nations.	9	Pour atteindre l'objectif du MAINC en matière de développement économique, un financement est versé aux organismes de développement économique communautaire (ODEC). La région finance les ODEC (par des transferts aux Premières Nations), lesquels fournissent, sur le plan technique et sur les plans de la consultation et du développement, le soutien nécessaire à la création d'économies viables et durables à l'échelle locale. Pour appuyer davantage les initiatives de développement économique à l'échelle locale, la région possède une sous-section du développement économique, relevant directement du DGRA, qui se concentre sur l'accès aux marchés (Stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones), la Participation des Autochtones au marché du travail (PAMT), le Fonds pour la création de possibilités économiques, ainsi que la mise en valeur et la gestion des ressources.	DGR associé	En cours

PROJECT TITLE / TITRE DU PROJET : Examen des pratiques de gestion
REGION OR BRANCH / RÉGION OU DIRECTION GÉNÉRALE : Région de l'Alberta

(1) RECOMMENDATIONS / RECOMMANDATIONS	(2) REPORT / RAPPORT PAGE NO.	(3) ACTION PLAN / PLAN D'ACTION	(4) RESPONSIBLE MANAGER / GESTIONNAIRE RESPONSABLE (TITLE / TITRE)	(5) PLANNED COMPLETION DATE / DATE PRÉVUE DE MISE EN ŒUVRE
3. Il est recommandé que le directeur général régional de l'Alberta établisse et documente un cycle annuel de planification axé sur l'entreprise. Des responsabilités précises doivent être allouées pour les diverses activités de planification.	9	La région a engagé des ressources pour diriger cette initiative de planification dans la région. Elle a entrepris des discussions, dans le cadre de *Rassembler nos forces*, avec un comité constitué exclusivement de chefs e les divers comités techniques mis sur pied. Les plans de la Direction des programmes qui évolueront par suite de ces activités refléteront la diversité nécessaire pour répondre aux besoins des Premières Nations.	Comité exécutif régional/DGR	Processus de planification : 31 décembre 1998 Mise en œuvre : en cours

PROJECT TITLE / TITRE DU PROJET : Examen des pratiques de gestion
REGION OR BRANCH / RÉGION OU DIRECTION GÉNÉRALE : Région de l'Alberta

(1) RECOMMENDATIONS / RECOMMANDATIONS	(2) REPORT / RAPPORT PAGE NO.	(3) ACTION PLAN / PLAN D'ACTION	(4) RESPONSIBLE MANAGER / GESTIONNAIRE RESPONSABLE (TITLE / TITRE)	(5) PLANNED COMPLETION DATE / DATE PRÉVUE DE MISE EN ŒUVRE
4. Il est recommandé que le directeur général régional de l'Alberta envisage : • d'adopter un modèle existant ou d'en élaborer un nouveau, et • d'utiliser des mesures de rendement d'équipe et individuel qui (1) soient axées sur les résultats et non sur les processus, (2) ne se limitent pas au rendement financier, et (3) soient liées de façon précise aux buts de l'organisation qui ont été documentés.	11	La région a engagé des ressources pour diriger cette initiative de planification dans la région. Elle a entrepris des discussions, dans le cadre de *Rassembler nos forces*, avec un comité constitué exclusivement de chefs e les divers comités techniques mis sur pied. Les plans de la Direction des programmes qui seront mis en oeuvre progressivement par suite de ces activités refléteront la diversité nécessaire pour répondre aux besoins des Premières Nations. De concert avec les initiatives de planification mentionnées ci-haut, les directeurs des programmes établiront des marchés de gestion avec le DGR et le DGRA. Ces marchés correspondront aux mesures de rendement qu'il faut prendre pour atteindre les objectifs du DGR définis par le SM, ainsi que les objectifs établis par les gestionnaires régionaux pour répondre aux besoins régionaux particuliers des Premières Nations. Des mesures de rendement externes seront élaborées conjointement avec nos partenaires des Premières Nations. Les directeurs transmettront ces objectifs aux gestionnaires et aux surveillants, puis au personnel d'exécution.	Comité exécutif régional/DGR	Marchés de gestion : annuellement, le 30 juin Évaluation du rendement : en cours, bilatérale
5. Il est recommandé que le directeur général régional de l'Alberta élabore un processus d'évaluation du rendement documenté qui s'appliquera à tous les niveaux de l'organisation.	11	La région a déjà en place un processus d'évaluation du rendement. Des mesures sont prises pour améliorer les méthodes actuelles afin que les objectifs établis soient bel et bien atteints et que les réalisations soient officiellement examinées de façon périodique.	Comité exécutif régional/DGR	Annuellement, au plus tard le 15 juillet

PROJECT TITLE / TITRE DU PROJET : **Examen des pratiques de gestion**
REGION OR BRANCH / RÉGION OU DIRECTION GÉNÉRALE : **Région de l'Alberta**

(1) RECOMMENDATIONS / RECOMMANDATIONS	(2) REPORT / RAPPORT PAGE NO.	(3) ACTION PLAN / PLAN D'ACTION	(4) RESPONSIBLE MANAGER / GESTIONNAIRE RESPONSABLE (TITLE / TITRE)	(5) PLANNED COMPLETION DATE / DATE PREVUE DE MISE EN ŒUVRE
6. Il est recommandé que le directeur général régional de l'Alberta élabore un système de suivi du rendement général qui fera ressortir les écarts par rapport au rendement prévu, au niveau individuel et au niveau des équipes. Il sera important de s'assurer que des mesures seront prises à l'égard des écarts du rendement dès qu'ils seront relevés. De plus, ce processus devra inclure un mécanisme continu, direct et structuré de rétroaction avec le client.	11	La région a engagé des ressources pour diriger cette initiative de planification dans la région. Elle a entrepris des discussions, dans le cadre de *Rassembler nos forces*, avec un comité constitué exclusivement de chefs e les divers comités techniques mis sur pied. Les plans de la Direction des programmes qui évolueront par suite de ces activités reflèteront la diversité nécessaire pour répondre aux besoins des Premières Nations. De concert avec les initiatives de planification mentionnées ci-haut, les directeurs des programmes créeront des marchés de gestion avec le DGR et le DGRA. Ces marchés correspondront aux mesures de rendement qu'il faut prendre pour atteindre les objectifs du DGR définis par le SM, ainsi que les objectifs établis par les gestionnaires régionaux pour répondre aux besoins régionaux particuliers des Premières Nations. Des mesures de rendement externes seront élaborées conjointement avec nos partenaires des Premières Nations. Les directeurs transmettront ces objectifs aux gestionnaires et aux surveillants, puis au personnel d'exécution.	Comité exécutif régional/DGR	Marchés de gestion : annuellement, le 30 juin Évaluation du rendement : en cours, bilatérale

PROJECT TITLE / TITRE DU PROJET : **Examen des pratiques de gestion**
REGION OR BRANCH / RÉGION OU DIRECTION GÉNÉRALE : **Région de l'Alberta**

(1) RECOMMENDATIONS / RECOMMANDATIONS	(2) REPORT / RAPPORT PAGE NO.	(3) ACTION PLAN / PLAN D'ACTION	(4) RESPONSIBLE MANAGER / GESTIONNAIRE RESPONSABLE (TITLE / TITRE)	(5) PLANNED COMPLETION DATE / DATE PRÉVUE DE MISE EN ŒUVRE
7. Il est recommandé que le directeur général régional de l'Alberta élabore un plan général de gestion de la transition qui fasse la distinction entre les compétences et les ressources nécessaires pour gérer la transition, et celles qui sont nécessaires pour assurer la gestion à l'issue de la transition. Il sera important de gérer le plan au moyen de mécanismes ministériels de gestion du rendement et de planification, et de s'assurer également que le plan est reflété dans les buts et les objectifs établis pour les employés. De plus, les autres organismes fédéraux concernés qui sont actifs dans la région doivent également être invités à participer à l'élaboration du plan.	12	La région a déjà mis en oeuvre une stratégie de communication améliorée avec le personnel. Diverses réunions à l'intention de tout le personnel ont été organisées au sujet de *Rassembler nos forces* et du programme de leadership. De plus, nous faisons une promotion active de l'utilisation d'autres moyens pour communiquer régulièrement avec le personnel (Intranet). Les gestionnaires régionaux sont en train d'examiner la structure actuelle et d'envisager des options en matière de changement qui permettront de répondre aux besoins particuliers des Premières Nations de la région.	Comité exécutif régional/DGR	En cours
8. Il est recommandé que le directeur général régional de l'Alberta détermine les rôles que les Premières Nations peuvent jouer dans la transition à long terme. Il peut être approprié d'élaborer deux modèles - un premier qui reflète la situation des collectivités relativement autonomes, et un deuxième qui tienne compte des réalités des collectivités moins bien nanties.	12	Comme il est indiqué ci-dessus, les gestionnaires régionaux collaborent étroitement avec le Comité des chefs et les divers groupes de travail technique dirigés par le personnel des Premières Nations, qui ont été établis par ce comité. Tous les efforts seront déployés pour assurer la participation des Premières Nations au processus de transition de la région.	Comité exécutif régional/DGR	En cours

Appendice 1

Résumé de la documentation examinée

Résumé de la documentation examinée

Voici les documents qui ont été examinés à l'étape du déroulement et de l'analyse de l'examen des pratiques de gestion dans la région de l'Alberta.

Politique et stratégie générale

- Énoncé des priorités de la région de l'Alberta
- Énoncé des priorités – Région de l'Alberta – Décembre 1996
- Journey of Many – Le Conseil des sous-ministres chargé du changement – 1993
- Guide des politiques fédérales – Autonomie gouvernementale des Autochtones
- People to People: Nation to Nation – Document de consultation résumant les principales constatations de la Commission royale sur les peuples autochtones
- Plan d'action pour les questions autochtones – Réponse du gouvernement fédéral à la Commission royale sur les peuples autochtones – site web du MAINC – 22 février 1998
- Cadre d'action – Janvier 1996
- Plan d'action du développement économique – MAINC – Alberta – au 31 mars 1998

Tactiques de mise en œuvre et administration

- Normes de service de la région de l'Alberta – 1995
- Note de service de M. Noël datée du 14 déc. 1997 concernant les normes de service
- Examen des pratiques de gestion – Région du Québec – Juin 1997
- Budget régional – Région de l'Alberta – 1997-1998
- Plan d'action de la région de l'Alberta – Ressources humaines – 14 avril 1997
- Plans d'action généraux de la région de l'Alberta – Diverses dates – Automne 1996
- Exercice d'ajustement des ressources fondé sur nos priorités
- Note de service de l'automne 1997 du SM/SMA concernant les priorités actuelles
- Comptes rendus de réunions municipales associées à l'initiative sur le leadership et à l'initiative sur l'apprentissage – Janis St. Louis - 6 novembre 997

- Initiatives sur le leadership – Présentation aux gestionnaires de la région de l'Alberta – Juin 1996

- Exercice d'ajustement des ressources fondé sur nos priorités – Résumé de la présentation de la région de l'Alberta

- Stratégie en matière d'éducation publique de la région de l'Alberta – Janvier 1996

- Normes de service de la région de l'Alberta – 1995

- Présentation de la journée de l'Alberta – MAINC - Alberta – 8 octobre 1996

- Communiqué d'information du MAINC – Rapport d'étape sur le dossier de Stoney – 8 septembre 1997

- Documents distribués concernant sur le partenariat – novembre 1995, août 1996, novembre 1996 et mars 1997

- Conseil du Trésor du Canada – Guide II sur les services de qualité – Mesurer la satisfaction des clients

- Organigrammes de la région de l'Alberta – 16 juillet 1997

- Contrats de gestion – Équipe de gestion de la région de l'Alberta – 1996-1997

- Rapport sur le rendement – Une meilleure reddition de comptes au Parlement – Document pilote – Affaires indiennes et Nord canadien et Commission canadienne des affaires polaires – 31 mars 1997

- Entente de financement global – Modèle national pour 1997-1998

- Politique de logement sur les réserves révisée :

  - communiqué de presse

  - lettre adressée aux chefs

  - guide de travail pour la préparation de la proposition de logement d'une Première Nation

  - lignes directrices pour l'élaboration des propositions de logement des Premières Nations

  - programme de logement dans les réserves – Questions et réponses

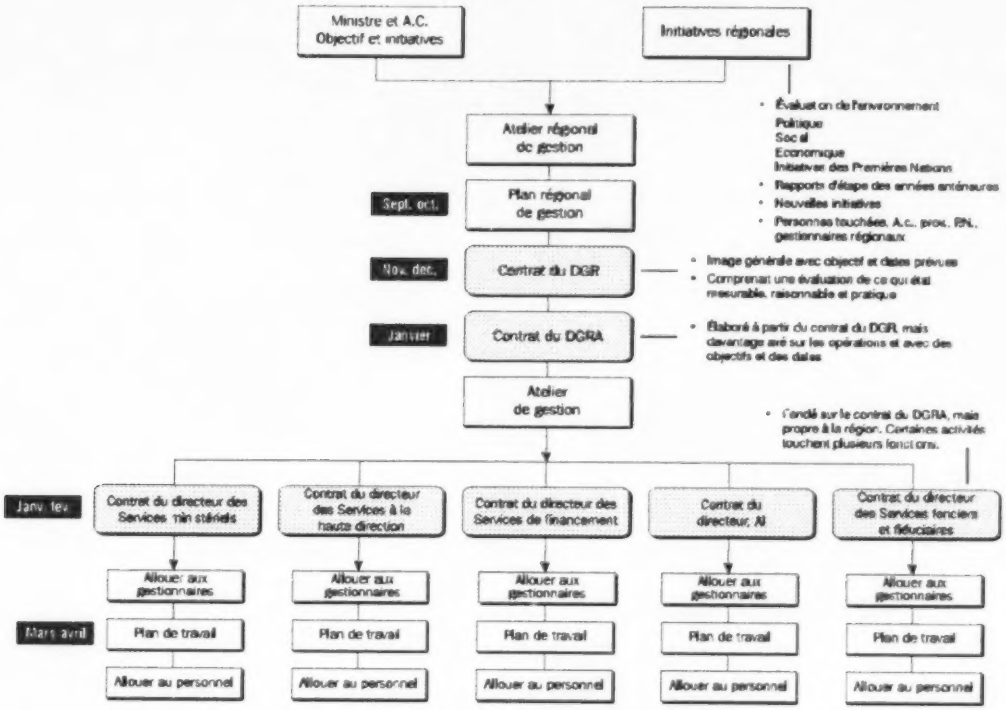
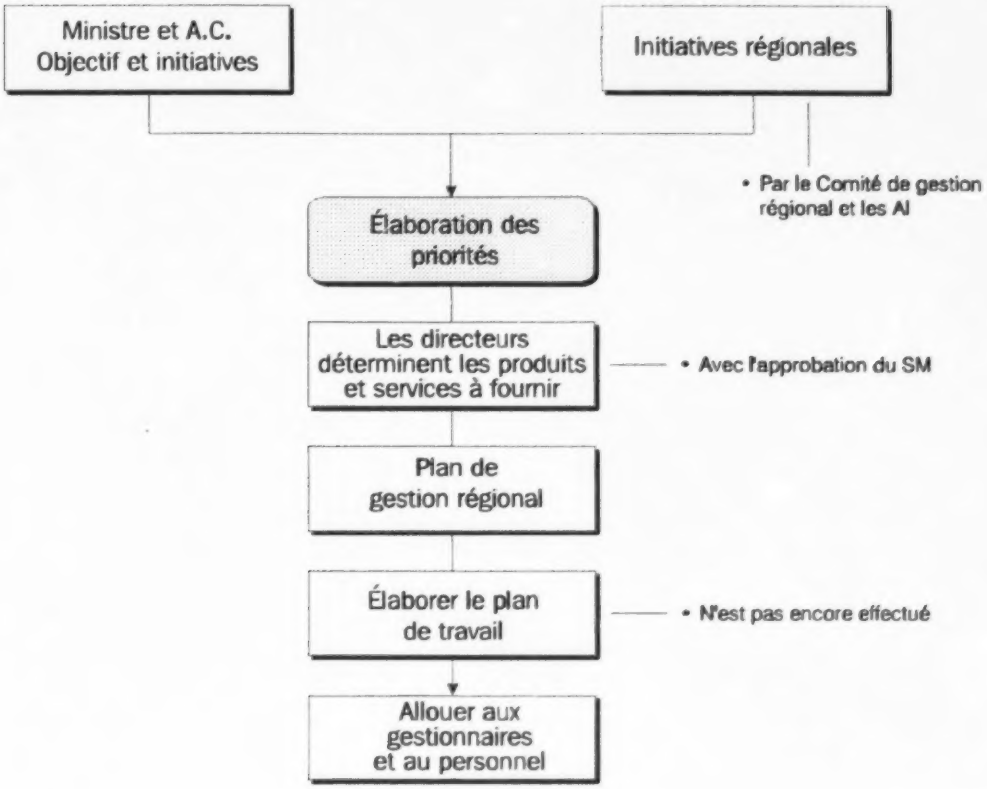
- Rapport des vérificateurs généraux – Méthodes de reddition de comptes du point de vue des Premières Nations - Septembre 1996

- Rapport des vérificateurs généraux – Ententes de financement pour les Premières Nations – Novembre 1996
- Stratégie du développement durable – 11 décembre 1997
- Vision stratégique de la gestion de l'information au MAINC
- Documentation pour la rencontre d'automne du Comité de gestion de l'information – 5 décembre 1996
- Ébauche d'une entente de transfert financier – Ébauche du 7 janvier 1997
- Définitions et calendriers pour l'entente de financement global de 1997-1998
- Entente sur les droits fonciers issus du traité d'Alexis (comme exemple)
- Entente de règlement de la tribu Kainaiwa/Blood (comme exemple)
- Région de l'Alberta – Présentation de l'exercice d'ajustement des ressources fondé sur nos priorités – Mars 1996
- Gestion du risque – Un cadre de référence pour rapprocher l'habilitation et le contrôle dans la fonction publique – 31 octobre 1996
- Rapport pour le contrôle de l'auto-évaluation des ententes de financement – Rapport de la région de l'Alberta – 1996-1997
- Exemple de rapport sur les écarts de gestion – Septembre 1997
- Mise à jour sur la pression de financement du CGM – Novembre 1997
- Résumé des ententes actuelles de financement par Première Nation – 1996-1997
- Plan d'action de la région de l'Alberta – Avril 1997
- Normes de service nationales pour les services de financement – Décembre 1994
- Comparaison du budget / encaisse par région – Région de l'Alberta – Novembre 1997
- MAINC – Caractéristique des ententes de financement et autorisations – Rapport du vérificateur général du Canada, novembre 1996
- « Énoncé des priorités » – MAINC, région de l'Alberta – Décembre 1996
- « Documents à produire » de la région de l'Alberta – 1997-1998
- Profil des dirigeants du MAINC – Bureau du sous-ministre

Appendice 2

Processus de planification traditionnel et actuel

PROCESSUS TRADITIONNEL DE PLANIFICATION



NOUVEAU PROCESSUS DE PLANIFICATION